

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
NÍVEL MESTRADO**

**MARCO ANTÔNIO MEYER JACOBSEN**

**UMA REFLEXÃO SOBRE PROCESSOS DE IDENTIDADE VIVIDOS DURANTE A  
REESTRUTURAÇÃO DA CELSP-ULBRA NO PERÍODO DE 2008/2 A 2014/1**

**SÃO LEOPOLDO**

**2016**

Marco Antônio Meyer Jacobsen

**UMA REFLEXÃO SOBRE PROCESSOS DE IDENTIDADE VIVIDOS DURANTE A  
REESTRUTURAÇÃO DA CELSP-ULBRA NO PERÍODO DE 2008/2 A 2014/1**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Linha Identidade e sociabilidades, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. José Ivo Follmann

São Leopoldo

2016

J17r

Jacobsen, Marco Antônio Meyer.

Uma reflexão sobre processos de identidade vividos durante a reestruturação da CELSP-ULBRA no período de 2008/2 a 2014/1 / Marco Antônio Meyer Jacobsen. – 2016.

74 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, São Leopoldo, 2016.

“Orientador: Prof. Dr. José Ivo Follmann.”

1. Identidade social. 2. Confiança. 3. Solidariedade. 4. Liderança. I. Título.

CDU 316.47

Marco Antônio Meyer Jacobsen

**UMA REFLEXÃO SOBRE PROCESSOS DE IDENTIDADE VIVIDOS DURANTE A  
REESTRUTURAÇÃO DA CELSP-ULBRA NO PERÍODO DE 2008/2 A 2014/1**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Linha Identidade e sociabilidades, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 21 de fevereiro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. José Ivo Follmann

---

Prof. Dr. Marcos Fernando Ziemer – ULBRA

---

Prof. Dr. José Luiz de Bica Mélo – UNISINOS

Dedico esta breve reflexão a todos os inquietos sobre sua própria identidade e sobre como nos sociabilizamos.

Dedico este trabalho a você, caro leitor!

## **Agradecimento**

Agradeço a todos que deram parte de seu tempo para que esta reflexão fosse possível. Tempo de presença e escuta, tempo de ausência e silêncio, tempo de fala e revelação.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu”.

**Eclesiastes 3.1**

## RESUMO

A presente pesquisa é uma reflexão sobre processos de identidade vividos durante a reestruturação da CELSP-ULBRA no período de 2008/2 a 2014/1. A partir de notícias veiculadas na mídia, relatos e entrevistas de indivíduos da instituição sobre a crise ocorrida, busca-se compreender os processos de identidade vividos pelos mesmos no período. Começando por um breve contexto histórico da instituição e da crise, a pesquisa passa a analisar as coerções externas e internas vividas no período, as relações de confiança e solidariedades entre os indivíduos, além de dar destaque a desconfiança como fator de aumento da complexidade nas relações entre os indivíduos, vinculando a isto a ideia de adesão instrumental ou adesão expressiva ao projeto institucional. Após, é tratado sobre liderança carismática em contraste com uma liderança baseada em estatutos na transição de gestão da instituição e como os indivíduos perceberam tal mudança. Por fim, na parte final, além de refletir sobre crise de identidade, a pesquisa aborda a questão da relação eu-outro e projetos, na medida em que o ser humano é um ser de projeto, visando mostrar que sempre se está em relação com outros indivíduos e que, portanto, os processos de identidade sempre ocorrem de forma relacional. No referencial teórico a pesquisa traz autores importantes como Max Weber, Norbert Elias, José Ivo Follmann, Nicklas Luhmann, Alberto Melucci, Gilberto Velho, entre outros.

Palavras-chave: Processos de identidade. CELSP-ULBRA. Crise de identidade. Confiança. Solidariedades. Projeto. Liderança.

## **ABSTRACT**

This study reflects on the identity processes experienced during the restructuring of CELSP-ULBRA in the period from 2/2008 to 1/2014. News published by the media, reports and interviews with individuals from the institution regarding the crisis that took place are used to try and understand the identity processes that these people underwent. Starting off with a brief historical overview of the institution and the crisis, the study then examines external and internal coercion experienced during the period and relationships of trust and solidarity among individuals, in addition to focusing on mistrust, as a factor that heightened the complexity of the relationships between people, linking to this the idea of instrumental or significant support for the institutional project. Following this, it deals with charismatic leadership as opposed to normal leadership based on statutes during the management transition of the institution and how individuals viewed this change. In the final section, besides reflecting on the identity crisis, the study also addresses the issue of the relationship between I-other and projects, in the sense that human beings are active conscious beings, in order to demonstrate that they are always in relationship with other individuals and that identity processes always occur, therefore, in a relational manner. The theoretical framework is based on important authors such as Max Weber, Norbert Elias, José Ivo Follmann, Nicklas Luhmann, Alberto Melucci and Gilberto Velho, among others.

**Keywords:** Identity processes. CELSP-ULBRA. Identity crisis. Trust. Solidarity. Project. Leadership.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2 O CONTEXTO HISTÓRICO .....</b>                                     | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Da instituição .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2.2 Da crise CELSP-ULBRA .....</b>                                   | <b>11</b> |
| <b>3 PROCESSOS DE IDENTIDADE E RELAÇÕES DE CONFIANÇA .....</b>          | <b>35</b> |
| <b>3.1 Coerções externas e internas .....</b>                           | <b>42</b> |
| <b>3.2 Relações de confiança e solidariedades .....</b>                 | <b>43</b> |
| <b>3.3 Do carisma ao estatuto .....</b>                                 | <b>51</b> |
| <b>4 PROCESSOS DE IDENTIDADE NA RELAÇÃO – EU – OUTRO E PROJETOS ...</b> | <b>54</b> |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>  | <b>67</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>70</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema para a pesquisa se deu devido a um longo processo pelo qual passamos em nossa atividade profissional/vocação. Nos referimos ao processo de reestruturação da CELSP-ULBRA que vem ocorrendo nos últimos anos, estrutura na qual atuamos como capelão, professor, aluno, pastor, congregado e fiel. Todo este processo tem trazido à tona uma série de perguntas. Uma delas é acerca de quem são os indivíduos e como isto impacta na instituição. Qual é a identidade destes indivíduos? Ou poderíamos perguntar por identidades? Também, levando em conta que a mantenedora da universidade era uma igreja, perguntamo-nos acerca da qualidade desta relação. Da complexidade destas relações vividas pelos indivíduos, das “crises” entre o “eu cristão” e o “eu mantido”, entre o “eu mantenedor” e o “eu funcionário”, o “eu chefe” e o “eu irmão na fé”, etc... Como se deram estes “processos de identidade”? (FOLLMANN, 2001). Iremos refletir sobre processos de identidade. O que não é tarefa fácil, porém, tem se mostrado gratificante. Isto o autor deixa claro no artigo ao citar T. Evers: “identidade” é, provavelmente, uma das noções mais multifacetadas e intrigantes das ciências humanas. (1984, p.18). (FOLLMANN, 2001, p.44-45).

Na medida em que o processo de reestruturação da CELSP-ULBRA transcorria, ocorreram várias mudanças na mantenedora e na mantida. Mudanças partindo da mantenedora e que influenciaram na mantida, ou vice e versa, e mudanças feitas em conjunto. Essas mudanças foram começadas por quem? Porquê? Quando? O resultado foi o esperado? Quais identidades se mostraram presentes neste momento histórico? Houve “crise” de identidade(s)?

E, em um dos últimos movimentos, que abrange o período da nossa pesquisa, o da segregação das atividades congregacionais religiosas das educacionais, como se deram os processos de identidade vividos pelos indivíduos à frente da instituição? Como se relacionaram estes diferentes indivíduos em processo de identidade e qual é a qualidade destas relações? Estas relações cooperam para o projeto de uma universidade confessional?

Acreditamos que o estudo do tema pode contribuir para um maior conhecimento sobre processos de identidade e o reflexo destes em grandes organizações já que a ULBRA é a maior universidade luterana do mundo, a maior universidade do Rio Grande do Sul e uma das maiores universidades do país. O estudo do tema também pode encorajar uma reflexão sobre processos de identidade vividos no âmbito de instituições em que existe uma relação de mantenedoras e mantidas, que tenham estruturas semelhantes a estudada nesta pesquisa: estruturas familiares, de ordens religiosas, fusões, etc.

Pensamos que, pelo fato de estarmos dentro da instituição há mais de 10 anos e termos participado de fóruns importantes de discussão e tomada de decisões, possamos contribuir para uma reflexão sobre processos de identidade vividos no processo de reestruturação por indivíduos importantes na instituição com uma revisão bibliográfica no âmbito das ciências sociais e áreas afins, a fim de apontar/evidenciar aspectos importantes sobre identidade que se mostraram importantes no processo de reestruturação. Porém, salientamos que gostaríamos de dar muito mais detalhes sobre os indivíduos e sua trajetória de vida para ampliar a compreensão e reflexão do leitor sobre a temática, mas, optamos por não dar detalhes sobre os mesmos a fim de não expor suas identidades. As entrevistas e diálogos foram realizados com seis indivíduos representativos da antiga e da nova gestão, além de nossa própria contribuição pelo fato de termos vivido os acontecimentos relatados.

Portanto o trabalho está estruturado em 5 capítulos. No capítulo 1, é apresentada a introdução ao estudo da pesquisa.

No segundo capítulo apresentaremos um brevíssimo histórico da instituição e um breve histórico da crise ocorrida entre 2008/2 e 2014/1 buscando destacar especialmente notícias tidas como negativas, aos quais causavam maior impacto e comoção sobre os indivíduos da nossa pesquisa. O período estudado inicia-se com o intensificar da crise no segundo semestre de 2008 culminando com a renúncia do reitor Rubem Becker até a segregação das atividades religiosas das educacionais ocorridas em abril de 2014.

No terceiro capítulo trataremos de diversos aspectos dos processos de identidades vividos pelos indivíduos que faziam parte da antiga ULBRA, por assim dizer, que tinham práticas que vieram a ser alvo de inúmeras críticas e que culminaria com a não permanência destes indivíduos na instituição. Também, no que diz respeito aos indivíduos que assumiram o projeto institucional, daremos destaque a alguns desafios por eles enfrentados que, sem dúvida, tornaram-se marcantes em sua própria identidade e na identidade da própria instituição. Refletiremos sobre processos de identidade e relações de confiança. A questão da confiança e desconfiança mostrou-se importante para a compreensão dos processos de identidade vividos pelos indivíduos, pois sem um patamar mínimo de confiança seria impossível de reconduzir a instituição para um caminho adequado. Ainda, falaremos sobre coerções externas e internas, que foram muitas, deste o ministério da educação até irmãos e irmãs da igreja. Também, refletiremos brevemente sobre o tipo de liderança praticada pela gestão anterior e a importante mudança que ocorreu na nova gestão, uma mudança de uma liderança carismática para uma liderança com base em estatutos.

Por fim, no quarto capítulo dedicaremos um tempo para refletir sobre nossas relações com outros indivíduos. Falaremos também sobre conflitos, reforço de nossa própria identidade e luta por recursos escassos para desenvolver nossos projetos. Também, vamos refletir sobre o encontro de projetos, projeto comum. Ainda, veremos que necessitamos de reconhecimento de nossa própria identidade por parte de outros para reconhecermos nosso próprio eu. Por fim, veremos que uma das dimensões que se mostrou importante em nossa pesquisa foi a religiosa, que transcende a crise vivida pelos indivíduos e que os une, mesmo que estejam separados institucionalmente.

No capítulo 5 encontram-se as conclusões que aprofundam aspectos relevantes identificados no decorrer desta pesquisa.

## 2 O CONTEXTO HISTÓRICO

### 2.1 Da instituição

Nossa intenção neste momento não é o de fazer um extenso relato da história da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo de Canoas (CELSP), Rio Grande do Sul. Daremos apenas um destaque a alguns aspectos importantes para que o leitor possa situar-se no cenário geral da nossa pesquisa. A CELSP foi fundada no ano de 1905, portanto era uma das comunidades mais antigas da Igreja Evangélica Luterana do Brasil (IELB) que foi fundada no ano de 1904.

Quando a CELSP completou 100 anos de história, foi compilado um material que fora disponibilizado no site da congregação baseado em atas da igreja e relatos de membros e apesar de contar de forma breve a história desta trajetória centenária, consta de numerosos detalhes. Desta fonte selecionamos um trecho intitulado “1904 – O início de um século de história”.

Cada instituição tem a sua característica. A história da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo de Canoas funde-se com a história da ULBRA. É uma relação comparável àquela entre mãe e filha. O destaque é o crescimento da filha a ponto de superar todos os limites previsíveis. Fato que orgulha a mãe. A ULBRA alçou um vôo tão alto e deslumbrante que espargiu a sua influência até os extremos geográficos do Brasil. Mas tudo começou a cem anos com as famílias Jannke, Schilke, Kellers, Stolzenberg, Appel, Kern, Loocke, Biehl, Schwarz, Roesh, Steffen e Bahr. Estes são os fundadores da Comunidade São Paulo em 1905<sup>1</sup>.

É significativo o testemunho registrado neste relato de que a ULBRA é motivo de orgulho para a “mãe”. De fato, a universidade antes da crise, apesar de outros problemas que haviam ocorridos ao longo dos anos, era vista com orgulho e era muito bom encher a boca e dizer que aquela igreja localizada no centro de Canoas era a “igreja da ULBRA”, apesar desta fala estar equivocada, pois a ULBRA era da Igreja na medida em que era mantida pela CELSP, isso era uma evidência do reconhecimento da grandiosidade e importância da obra educacional para o país.

A igreja sempre se ocupou da proclamação da Palavra de Deus através de seus pastores e membros através de cultos públicos e diversos departamentos da comunidade como grupos de jovens, homens, senhoras, casais, crianças, idosos, departamento de música, missão, etc. Porém, um dos aspectos que sempre foi muito importante entre cristãos luteranos é a preocupação e ocupação com a educação de seus filhos e filhas e dos cidadãos como um todo.

---

<sup>1</sup> <http://www.griep.com.br/clientes/celsp/site%20celsp/historia.asp>

Isto levaria a criação de uma escola primária paroquial vinculada a CELSP para atender as necessidades educacionais das crianças da comunidade. Assim, a primeira escola fora fundada e aí estava o embrião, por assim dizer, da maior universidade luterana do mundo.

Para trazer um breve relato desta história, nos valem do material disponível no site da própria universidade.

Há mais de quatro décadas, a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) zela pelo ensino de qualidade nos níveis fundamental, médio, profissionalizante e superior no país. O início foi na educação de base, quando a primeira escola foi fundada, em Canoas (RS), no ano de 1911. Já com o ensino superior, a Instituição iniciou suas atividades com as Faculdades Canoenses, criadas em [16 agosto]1972. Efetivamente, como universidade, está desde 1988, quando foi decretada sua criação, tendo seu reconhecimento pelo Conselho Federal de Educação ocorrido um ano depois, em 1989.

A partir dos anos 80, a ULBRA expandiu sua ação educacional para fora dos limites do Rio Grande do Sul, instalando desde então unidades em seis municípios do Norte e Centro-oeste do Brasil, o que a caracterizou como multicampi.

A partir de 2003, inova no ensino superior e se torna uma das pioneiras na educação a distância, ofertando cursos de graduação em ambiente virtual de aprendizagem próprio. Esse processo surge como uma consequência de seu movimento pela educação de qualidade e formação de um profissional empreendedor.

Atualmente, a ULBRA atua com a estrutura de educação superior presencial e a distância, com a rede de escolas de educação básica e com as emissoras de rádio e televisão, as quais dão suporte ao ensino. Em 2014, a mantenedora da ULBRA passou a ser a Associação Educacional Luterana do Brasil (AELBRA), a qual impulsiona a missão da Instituição em desenvolver, difundir e preservar o conhecimento e a cultura pelo Ensino, a Pesquisa e a Extensão.<sup>2</sup>

Maiores informações podem ser encontradas nos sites por nós acessados. Passaremos a partir de agora a dar destaque para os principais eventos que ocorreram entre o segundo semestre de 2008 e o primeiro semestre de 2014. Realizamos este recorte por conta de que exatamente no segundo semestre de 2008 a crise da universidade viria a atingir patamares expressivos e chamaria a atenção da população em geral e de autoridades estaduais e federais culminando com a troca da reitoria em 17 de abril de 2009. Concluimos nosso recorte no primeiro semestre de 2014 por ser o momento histórico da segregação das atividades religiosas das educacionais.

Relembramos, como já foi dito na introdução, de que as notícias selecionadas foram aquelas de cunho mais negativo para a instituição pelo fato destas notícias terem sido geradoras de movimentos importantes na CELSP-ULBRA.

---

<sup>2</sup> <http://www.ulbra.br/canoas/sobre-a-ulbra/historico>

## 2.2 Da crise CELSP-ULBRA

Estamos no segundo semestre letivo de 2008. Na medida em que tratamos na pesquisa sobre processos de identidade vividos pelos indivíduos que participaram do processo de reestruturação da CELSP-ULBRA, é necessário falarmos da crise financeira enfrentada pela universidade. A mais grave crise de sua história. Instituição que a época estava em funcionamento há 36 anos na cidade de Canoas, Rio Grande do Sul. A Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) cresceu e expandiu suas atividades para diversos lugares do RS e fora do estado, no Amazonas, Pará, Rondônia, Goiás e Tocantins. O ano de 2008 foi o ano revelador de inúmeros problemas, e estes largamente difundidos na mídia especialmente por conta do início do atraso dos salários dos seus colaboradores. Em matéria do extraclasse de outubro de 2008 é divulgado que “O desequilíbrio nas contas é atribuído principalmente ao endividamento fiscal, calculado em R\$ 2 bilhões, e às dívidas financeiras, contraídas por empréstimos bancários de curto prazo e com juros elevados, que somam R\$ 270 milhões”<sup>3</sup>.

Ainda, segundo a matéria do extraclasse,

[...] a própria Reitoria admite a desqualificação do seu modelo de gestão e a perda de foco de suas atividades ao investir em outras áreas fora do âmbito educacional como saúde, esporte, rádio, televisão, pesque-e-pague, laboratório farmacêutico. Apesar disso, aponta outros fatores que agravaram a crise nos últimos meses, como a inadimplência dos alunos e a crise financeira internacional que, segundo a ULBRA, inviabilizou a captação de novos recursos junto ao sistema financeiro – uma prática recorrente nos últimos anos.<sup>4</sup>

Para Reginaldo Bacci, responsável pelo departamento jurídico da universidade a época, o que estaria trazendo grande dificuldade para a instituição seriam os empréstimos bancários realizados pela mesma junto a inúmeros bancos. Segundo ele, a ULBRA contava com uma receita de “R\$ 60 milhões, frente a despesas de R\$ 70 milhões/mês”. Os financiamentos contraídos somavam uma quantia de “R\$ 270 milhões. Somente os serviços desta dívida (amortização e juros) custam mais de R\$ 20 milhões por mês, valor equivalente a uma folha de pagamento dos seus professores”.<sup>5</sup>

É claro que diante de um cenário como este o Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul (SINPRO/RS) estava atento, acompanhando os passos da crise e tomando decisões importantes na medida em que a universidade não tinha recursos para pagar o salário de agosto

<sup>3</sup> <http://www.extraclasse.org.br/edicoes/2008/10/divida-da-ulbra-e-de-r-23-bi/>

<sup>4</sup> <http://www.extraclasse.org.br/edicoes/2008/10/divida-da-ulbra-e-de-r-23-bi/>

<sup>5</sup> <http://www.extraclasse.org.br/edicoes/2008/10/divida-da-ulbra-e-de-r-23-bi/>

daquele ano. E “foram pagos com atraso os salários de março, junho, julho. A folha de agosto foi quitada de forma parcelada. A liquidação ocorreu somente no dia 1º de outubro, às vésperas do vencimento da folha seguinte e por força de uma ação ajuizada pelo SINPRO/RS”.<sup>6</sup>

Já em novembro de 2008 as notícias sobre a crise intensificam-se e também a mobilização de funcionários e professores. Os professores decidiram em assembleia realizada em 08 de novembro pela paralização geral das atividades a partir de 10 de novembro. Então as notícias tomam um vulto maior na mídia. O jornal Zero Hora (ZH) divulga os números da ULBRA e da crise dando aos leitores uma dimensão do tamanho do problema. Segundo ZH o quadro da instituição era o seguinte: “déficit mensal: R\$ 10 milhões, Faturamento médio: R\$ 60 milhões/mês; Dívidas tributárias de R\$ 350 milhões e previdenciária: a R\$ 1,2 bilhão; Dívida bancária: R\$ 400 milhões”.<sup>7</sup>

Por outro lado, também é apresentado o tamanho da gigante educacional considerada a maior universidade luterana do mundo. Segundo ZH os dados da ULBRA, na época, eram de “150 mil alunos, 10 mil empregados, 9 campi no RS, 6 campi em outros estados e 4 hospitais”.<sup>8</sup>

Em dezembro de 2009 o Sinpro/RS divulga uma edição especial em seu site sobre a crise da ULBRA. A matéria fala sobre os atrasos de salário, mobilização dos professores e também destaca o papel da reitoria até o momento. Segundo o Sinpro “a postura da reitoria foi de silêncio” e que “tratados com descaso, os professores sentiram-se desvalorizados em sua condição de trabalhadores e cidadãos. Havia um sentimento generalizado de insatisfação”.<sup>9</sup>

Para o sindicato,

[...] outro aspecto importante é que, infelizmente, ficou comprovado que a Reitoria da ULBRA só se move a partir de estímulos externos. Não fosse a permanente ação vigilante do Sinpro/RS, as demandas da Justiça e a nossa mobilização, a direção da universidade manteria sua inerte atitude. Reagiu apenas tentando impedir que a paralisação ocorresse, reunindo emergencialmente pró-reitores, diretores e coordenadores para que divulgassem aos professores que a solução estava a caminho.<sup>10</sup>

Outra crítica contundente do sindicato é a de que a crise era previsível “considerando o modelo de gestão centralista, personalizado e sem controles, assim como a falta de foco nas iniciativas e as contradições que a cada momento chamam a atenção tanto da comunidade interna como da sociedade gaúcha e brasileira”.<sup>11</sup> O modelo de gestão é considerado como

<sup>6</sup> <http://www.extraclasse.org.br/edicoes/2008/10/divida-da-ulbra-e-de-r-23-bi/>

<sup>7</sup> <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2008/11/ulbra-renegocia-divida-para-tentar-reverter-crise-2285237.html>

<sup>8</sup> <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2008/11/ulbra-renegocia-divida-para-tentar-reverter-crise-2285237.html>

<sup>9</sup> [http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra\\_dez08.asp?nivel\\_ensino=3&key\\_nivel=7h6t1370302inip473ft](http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra_dez08.asp?nivel_ensino=3&key_nivel=7h6t1370302inip473ft)

<sup>10</sup> [http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra\\_dez08.asp?nivel\\_ensino=3&key\\_nivel=7h6t1370302inip473ft](http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra_dez08.asp?nivel_ensino=3&key_nivel=7h6t1370302inip473ft)

<sup>11</sup> [http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra\\_dez08.asp?nivel\\_ensino=3&key\\_nivel=7h6t1370302inip473ft](http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra_dez08.asp?nivel_ensino=3&key_nivel=7h6t1370302inip473ft)

sendo “autocentrado e arrogante, pouco afeito a considerações de ordem legal” e que fora constatada uma “megalomania em todas as iniciativas empresariais” e que havia uma “cultura do desrespeito aos professores e funcionários”.<sup>12</sup> Diante de tais constatações o sindicato passa a veicular tais afirmações para toda comunidade acadêmica e para a sociedade em geral. E como um dos pontos para a resolução da crise o Sinpro afirma que era necessária a “saída dos atuais gestores da ULBRA e responsáveis pela crise que ela vive”.<sup>13</sup>

No período entre a assembleia dos professores e início da greve geral o então reitor Rubem Becker recebeu parlamentares para um diálogo sobre a crise e os possíveis rumos que seriam tomados. A reunião ocorreu no dia 09 de dezembro no gabinete da reitoria. Se fizeram presentes “os deputados Luiz Carlos Busato (PTB), coordenador da bancada gaúcha, deputadas, Manuela D’ Avila (PCdoB) e Maria do Rosário (PT), deputados, Paulo Roberto (PTB), Germano Bonow (DEM), Tarcísio Perondi (PMDB), Eliseu Padilha (PMDB), e senador Sérgio Zambiasi. Também participaram o vice-reitor Leandro Becker, pró-reitores, a diretora de comunicação, Sirlei Dias Gomes, o prefeito eleito de Canoas, Jairo Jorge e a vice Beth Colombo”. Segundo Becker explicou para os parlamentares, a crise da universidade teria se “agravado pelo fato da ULBRA sustentar um complexo hospitalar com recursos próprios, e já estar enfrentando desde o mês de agosto reflexos da crise econômica mundial”.<sup>14</sup> Também, Paulo Paim (PT/RS) anunciou que tentaria marcar “audiência com o ministro da Educação, Fernando Haddad, com o objetivo de buscar uma solução para a crise financeira da ULBRA. O encontro foi sugerido por Cristovam Buarque (PDT/DF)”.<sup>15</sup>

Dezembro de 2008 também foi marcado por grande crise no complexo hospitalar da ULBRA e no plano de saúde ULBRA Saúde. A crise atingiu diretamente o pagamento dos salários de profissionais da área da saúde bem como a compra de materiais para o bom funcionamento dos hospitais. Somente na cidade de Canoas o Hospital Universitário (HU) “por cerca de 80% dos serviços ambulatoriais e eletivos (consultas, cirurgias, exames) pelo SUS, mais convênios e particulares”. Desde 17 de novembro não eram realizadas cirurgias no Hospital Independência em Porto Alegre. O fato levou o então presidente do Sindicato dos Médicos do Rio Grande do Sul (SIMERS) Paulo de Argollo Mendes a pedir uma audiência

---

<sup>12</sup>[http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra\\_dez08.asp?nivel\\_ensino=3&key\\_nivel=7h6t1370302inip473ft](http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra_dez08.asp?nivel_ensino=3&key_nivel=7h6t1370302inip473ft)

<sup>13</sup>[http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra\\_dez08.asp?nivel\\_ensino=3&key\\_nivel=7h6t1370302inip473ft](http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra_dez08.asp?nivel_ensino=3&key_nivel=7h6t1370302inip473ft)

<sup>14</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

<sup>15</sup> <http://www12.senado.leg.br/jornal/edicoes/2008/12/15/paim-quer-discutir-crise-da-ulbra-com-ministro-da-educacao>

com a então governadora, Yeda Crusius. O Simers também “acionou os Ministérios Públicos Estadual e Federal.”<sup>16</sup>

Entre tantas dificuldades acabaram por aparecer oportunistas que queriam adquirir a universidade a preço de liquidação. O fato mais curioso e que gerou inúmeros comentários na chamada “rádio corredor” da ULBRA, nome dado a todo tipo de informação que circula pela universidade de forma quase instantânea e sobre todo o tipo de assunto, foi que a Igreja Universal do Reino de Deus (IURD) teria interesse em adquirir vários negócios da instituição, da educação à rede de comunicação. Em matéria de 15 de dezembro de 2008 lemos o seguinte:

Edir Macedo e sua turma já estão visitando os corredores da ULBRA. Segundo um empresário de comunicações a Igreja Universal tem mesmo interesse em adquirir parte do complexo da ULBRA (universidade, hospitais e comunicações). Semana passada, enviados do bispo Edir Macedo estiveram em contato com a direção da Universidade, em Canoas no RS. Dinheiro parece que não será problema.<sup>17</sup>

Este fato mexeu bastante com alguns dos dirigentes da universidade em suas convicções mais profundas. Afinal de contas, uma universidade confessional luterana passar para as mãos de uma igreja neopentecostal poderia até solucionar todos os problemas financeiros, porém, traria um problema de consciência muito grande na medida em que a ULBRA era uma porta missionária para anúncio da palavra de Deus ao longo de muitos anos. Porém, a linha teológica da IURD é tão distinta das confissões luteranas que tal aquisição poderia ser considerada até mesmo um ato de abandono da fé, ou no mínimo as portas para a missão evangélica luterana seriam encolhidas substancialmente.

Ainda em dezembro de 2008 foram veiculadas na mídia suspeitas sobre a qualidade da relação do então reitor com o prefeito da cidade de Canoas, que havia sido pró-reitor de extensão e assuntos comunitários da ULBRA. O título do post a que daremos destaque é “O mistério do reitor que não pode ser preso”.<sup>18</sup> Na matéria lemos o seguinte:

Saiba o senhor JJ [Jairo Jorge] que a ULBRA pode e deve sofrer intervenção federal do MEC. JJ, antes de prestar serviços à entidade canoense, trabalhou no MEC e sabe que a intervenção é factível e necessária no caso de seus ex-patrões. Em Porto Alegre, por muito menos, a Faculdade São Judas Tadeu, sofreu intervenção federal, assim permanecendo por muitos anos. Um procedimento de intervenção exige o **imediato** afastamento de toda a direção da mantenedora e das instituições por ela operadas, exige **auditagens** contábeis e financeiras, bem como **validação minuciosa** de

<sup>16</sup> [http://cremepe.org.br/2008/12/03/crise-na-ulbra-afeta-hospitais/zerohora\(rs\)](http://cremepe.org.br/2008/12/03/crise-na-ulbra-afeta-hospitais/zerohora(rs))

<sup>17</sup> <http://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

<sup>18</sup> <http://diariogauche.blogspot.com.br/2008/12/o-mistrio-do-reitor-que-no-pode-ser.html>

procedimentos e métodos de trabalho na instituição sob impedimento legal. (Intervenção federal, já!)<sup>19</sup>

Sem dúvida que a então gestão da cidade de Canoas tinha em seu quadro pessoas que foram colaboradores da universidade, não apenas o prefeito. Sendo assim, as especulações acerca da relação da reitoria da época e a prefeitura eram inúmeras no sentido de se haveria apoio para a causa da ULBRA ou se estariam trabalhando para apropriar-se de negócios da universidade na medida em que a conheciam internamente no que diz respeito a seu funcionamento.

Passado o período de recesso e férias, os funcionários e professores voltam as suas atividades em meados de março e as atribuições continuam se intensificando. O mês de abril viria a ser um mês de articulação e somatório de forças conhecidas e acesso na mídia bem como de forças contrárias à gestão Becker que se moviam sem que fossem notadas publicamente, ficando restritas a poucos. Faz-se necessário, portanto, olharmos para este mês com maior atenção. Começamos pelo dia 07 de abril, data em que o Sinpro/RS realizou uma assembleia de professores que decidiu por paralisar as atividades a exemplo dos funcionários do administrativo que haviam parado suas atividades um dia antes, 06 de abril. No blog Polibio Braga Online é divulgado que “1.200 trabalhadores de escritório da ULBRA no campus de Canoas, decretaram greve geral por tempo indeterminado... porque a reitoria voltou a enganá-los com a promessa de que pagariam os salários atrasados de março e o que ainda devem dezembro e o 13<sup>º</sup>”.<sup>20</sup> A páscoa cristã é celebrada com frequência no mês de abril de cada ano. Uma tradição da ULBRA era vender peixes com baixo custo para os funcionários na semana santa. Peixes que vinham da fazenda experimental situada em Montenegro, Rio Grande do Sul. Porém, em ano de extrema crise financeira nem peixes acalmam os ânimos, e com razão. Em notícia veiculada na mídia no dia 08 de abril é feito uma alusão à Páscoa: “Agradecemos aos gestores da ULBRA pela magnífica Páscoa”. Então segue o texto do Blog Crise na ULBRA:

Natal, 2008. Sem salário. Férias, 2009. Sem salário. Páscoa, 2009. Sem salário. Faz 307 dias em que a ULBRA paga (quando paga) os salários com atraso. A primeira parcela do décimo terceiro deveria ter sido depositada há 246 dias. Ainda não recebemos o salário de dezembro de 2008 na sua integralidade. Janeiro, março e o 1/3 constitucional de férias não foram pagos.

Acordo de parcelamento de salários foi descumprido já na primeira parcela somando tudo, com as multas, a ULBRA deve mais de quatro salários só aos professores. Enquanto isto, os membros da alta gestão da entidade, tida como FILANTRÓPICA, dão sinais de estarem cada vez mais ricos.

<sup>19</sup> <http://diariogauche.blogspot.com.br/2008/12/o-mistrio-do-reitor-que-no-pode-ser.html>

<sup>20</sup> [http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping\\_ulbra/clipping\\_ulbra\\_7a8\\_04\\_09.html](http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping_ulbra/clipping_ulbra_7a8_04_09.html)

A justiça reconhece que os gestores da ULBRA têm participação em empresas que receberam aportes financeiros consideráveis da universidade. E tem gente que é contra ou não entende a greve...<sup>21</sup>

Em notícia veiculada no jornal Zero Hora de 08/04/09 lemos que “a falta de pagamento dos salários de março dos cerca de 2 mil professores, que deveriam ter sido depositados na sexta-feira passada, motivou a mobilização”.<sup>22</sup> E que os professores entregariam um “manifesto exigindo a saída da atual reitoria da ULBRA.

Segundo Marcos Fuhr, diretor do SINPRO/RS não seria “mais uma questão só de salário. É um desrespeito total essa continuidade de descumprimentos de acordos. Queremos a destituição da reitoria para que a instituição possa se reorganizar”.<sup>23</sup>

Após iniciarem a greve por tempo indeterminado, professores e funcionários iniciariam a semana seguinte com ainda mais vigor na luta pela mudança na liderança da universidade. A semana de 13 a 17 de abril de 2009 viria a ser uma semana histórica para a instituição. No dia 14 de abril, terça feira pela manhã “professores, funcionários e alunos da ULBRA promoveram um Ato Público em frente à sede da Comunidade Luterana São Paulo” situada na rua Fioravante Milanez número 206, no centro de Canoas. Além de reivindicarem o pagamento de mais de 3 salários atrasados, também entregaram um documento à a—mantenedora da ULBRA, Comunidade Evangélica Luterana São Paulo de Canoas (CELSP), “aos deputados da Comissão de Educação da Assembleia Legislativa e ao ministério da educação que pedia a remoção da atual Reitoria”.<sup>24</sup> Este foi, sem dúvida, o dia em que o início do fim da gestão de então estava claramente anunciado e o movimento nos bastidores tomaria proporções gigantescas e a agilidade nos contatos entre membros da mantida e mantenedora culminariam na tomada de posição frente as demandas trazidas pelos diversos grupos.

Durante a noite do mesmo dia, 14 de abril, ocorreu uma importante reunião na área da saúde, que já estava bastante afetada pela crise. A assembleia dos médicos decidiu por uma suspensão de 72 horas dos serviços prestados nos hospitais. A categoria comunicou a decisão ao Sindicato Médico do Rio Grande do Sul (SIMERS) e o mesmo sindicato no dia seguinte, 15 de abril, à tarde, “protocola no Ministério Público Federal, pedido para afastamento do reitor Ruben Becker e todos os seus assessores e diretores”. O sindicato propõe a nomeação de um interventor para enfrentar a crise financeira”.<sup>25</sup> No dia seguinte, 16 de abril, quinta feira, a

<sup>21</sup> [http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping\\_ulbra/clipping\\_ulbra\\_7a8\\_04\\_09.html](http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping_ulbra/clipping_ulbra_7a8_04_09.html)

<sup>22</sup> [http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping\\_ulbra/clipping\\_ulbra\\_7a8\\_04\\_09.html](http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping_ulbra/clipping_ulbra_7a8_04_09.html)

<sup>23</sup> [http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping\\_ulbra/clipping\\_ulbra\\_7a8\\_04\\_09.html](http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping_ulbra/clipping_ulbra_7a8_04_09.html)

<sup>24</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

<sup>25</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

pressão sobre a reitoria da universidade ganharia a mídia com proporção nacional mediante uma fala do então ministro da educação Fernando Haddad. O ministro disse que seria “impossível uma solução sem a substituição dos atuais dirigentes”.<sup>26</sup> Ainda, lemos em reportagem de Maria Clara Machado que,

[...] a comissão de Educação e Cultura da Câmara dos Deputados, a bancada gaúcha da Casa e deputados estaduais do Rio Grande do Sul reuniram-se na tarde desta quinta-feira, 16, com o ministro Haddad.

O ministro informou aos parlamentares que desde dezembro o Ministério da Educação tenta, em vão, entrar em contato com o reitor da ULBRA, Ruben Eugen Becker. “Tivemos uma única audiência com o reitor, que se recusou a receber qualquer proposta”, afirmou Haddad...O ministério e os parlamentares esperam que a justiça tome uma decisão rápida no sentido de destituir a atual direção.<sup>27</sup>

Aqui encontramos um ponto importante a ser esclarecido. A mídia divulgaria que: “o reitor da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Ruben Becker, renunciou ao cargo nesta sexta-feira (17)”.<sup>28</sup> No entanto, a renúncia ocorreu na tarde do dia 16 de abril. Mesmo momento da reunião dos parlamentares. A renúncia ao cargo ocorreu na sala dos colegiados da universidade na presença da diretoria da mantenedora da CELSP e dos pastores da comunidade. O reitor entregou nas mãos do então presidente da mantenedora sr. Delmar Stanke uma carta de renúncia do cargo de reitor e esta foi aceita. Porém, havia outra carta a ser entregue da parte de Rubem Becker: a carta pedido de demissão da condição de membro congregado da CELSP. Esta carta não foi aceita pela diretoria nem pelos colegas pastores por conta do entendimento que o mesmo deveria seguir como irmão na fé participando da comunhão na CELSP.

A quinta-feira, 16 de abril, marcaria profundamente a região metropolitana de Porto Alegre, pois, os hospitais da rede ULBRA que prestavam importante e volumoso atendimento a população teriam suas atividades paralisadas. Conforme veiculado na mídia,

[...] a CELSP decidiu interromper, por tempo indeterminado, os serviços em toda a rede de saúde da instituição, cerrando as portas dos três hospitais — Independência e Luterano, na Capital, e o Universitário, em Canoas. A medida vai sobrecarregar outras instituições na Capital e da Região Metropolitana. O secretário de Saúde de Porto Alegre, Eliseu Santos, viajou a Brasília na tentativa de aumentar o teto do repasse de verba do Ministério da Saúde ao município, o que lhe permitiria redistribuir atendimentos e aliviar a sobrecarga.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> <http://portal.mec.gov.br/component/content/article/212-noticias/educacao-superior-1690610854/13157-haddad-defende-saida-de-reitor-para-solucionar-crise-que-afeta-a-ulbra?itemid=164>

<sup>27</sup> <http://portal.mec.gov.br/component/content/article/212-noticias/educacao-superior-1690610854/13157-haddad-defende-saida-de-reitor-para-solucionar-crise-que-afeta-a-ulbra?itemid=164>

<sup>28</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

<sup>29</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

Não há dúvidas de que este fato aumentaria em muito a certeza de que a relevância da prestação de serviços da universidade a comunidade era de uma importância enorme. Milhares de pacientes deixariam de ter atendimento em estabelecimentos de primeira qualidade e com atendimento humanizado. Por outro lado, o fechamento dos hospitais deixava evidente para a população que a crise de fato era extremamente grave. Se aqueles que não estavam muito atentos a crise da ULBRA no que diz respeito ao viés educacional, agora sentiriam a crise mediante a falta de atendimento de saúde.

A manhã do dia seguinte começaria tensa e agitada em Porto Alegre e Canoas. Após a renúncia do reitor na quinta, a sexta-feira 17 de abril seria o grande dia para a CELSP-ULBRA, haveria mudança de reitoria após um período de 36 anos com o mesmo reitor na gestão da universidade. A manhã foi de protestos, conforme vemos,

[...] dezenas de professores e funcionários da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) protestaram, no final da manhã desta sexta-feira, pedindo a saída do reitor Ruben Becker. Reunidos em frente à prefeitura, na Praça Montevideu, no centro de Porto Alegre, os manifestantes apitam e carregam faixas, com o objetivo de chamar a atenção da população para a crise vivida pela instituição.<sup>30</sup>

Também é interessante notar que entre a quinta, dia da entrega da carta de renúncia, e a sexta, dia da escolha do novo reitor, seriam dadas declarações a cerca do futuro da instituição e sobre integrantes da então reitoria. Poderíamos dizer que aqui encontramos dois mundos que ao mesmo tempo se encontram e se afastam, duas realidades que estariam de mãos dadas por poucas horas apenas. Por um lado, a antiga gestão tinha alguma esperança, ou até mesmo certeza, que manteria ao menos em parte a condução da gestão e, por outro lado, aqueles que lutavam pela mudança tinham a certeza da não permanência de membros da gestão Becker.

Becker disse ainda que o restante da reitoria, incluindo o filho, vice-reitor Leandro Becker, deverão permanecer. — Eu estava preparando o meu filho para ser o futuro reitor, mas quem decide é ele e não o pai dele. A CELSP vai ter a assembleia e eles devem tomar algumas medidas. Vão fazer um tal de conselho transitório — concluiu o ex-reitor.<sup>31</sup>

Outra declaração que enseja o desejo e certeza de permanência na instituição por parte do ex-reitor é sua declaração acerca de sua ocupação futura. “Becker declarou: — Vou fazer o seguinte: como o acervo do museu pertence à minha família e nunca tive tempo de cuidar disso aí, vou cuidar dele pessoalmente”.<sup>32</sup> O desejo do colecionador jamais viria a ser uma realidade.

<sup>30</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

<sup>31</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

<sup>32</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

O ex-reitor jamais cuidaria de um dos maiores museus do automóvel do mundo, com exemplares raríssimos. Pelo contrário, o museu seria um sinal, uma marca de transição de gestão, pois, aquilo que era precioso aos olhos de Becker, seria leiloado para pagamento de dívidas e seria totalmente acabado, restando apenas o prédio que viria a abrigar o centro tecnológico do campus. E é claro, viria a ser uma referência quase inconsciente de transição na medida em que as pessoas, ao referirem-se ao prédio, diriam: “depois do antigo museu”, “lá onde era o museu”, ao “lado do museu”, “atrás do antigo museu”. Poderíamos dizer que “o antigo museu” se tornou um símbolo, ícone visível da antiga ULBRA e da nova ULBRA.

Finalmente chegamos a 17 de abril de 2009. Dia monumental, sem igual, dia denso, dia tenso, dia de tristeza e perda, dia de alegria, dia de certezas e incertezas... e tudo dentro de uma igreja cristã luterana...

O dia 17 de abril de 2009 viria a ser um dia emblemático para toda a CELSP-ULBRA, um dia de tomada de decisão pela mudança da gestão da universidade depois de uma governança hegemônica de quase quatro décadas. Na noite de sexta feira, a Comunidade Evangélica Luterana São Paulo de Canoas realizou uma assembleia extraordinária na qual seria eleito o novo reitor da ULBRA. Conforme veiculado na mídia,

A Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP) anunciou há pouco que o novo reitor da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) será **Marcos Fernando Ziemer**, atual diretor geral do Centro Universitário Luterano de Palmas (Ceulp), conhecido como ULBRA/Palmas, em Tocantins. Ziemer também é pró-reitor adjunto de Graduação da universidade.

Ele disputou o cargo com Mauro Roll, diretor do colégio uruguaio Liceo San Pablo da ULBRA, candidato do ex-reitor Ruben Eugen Becker, que deixou o cargo depois de 36 anos à frente da instituição.

Na votação, havia 62 aptos a votar. Como seis se abstiveram, foram 56 votantes. No total, foram 46 votos para Ziemer e 10 para Roll.<sup>33</sup>

Esta noite histórica seria o coroar de uma série de pressões internas e externas sobre a gestão anterior da universidade. Desde manifestações de governantes a nível estadual e federal, de professores e funcionários do administrativo até irmãos e irmãs da igreja, movimentos realizados a público até movimentos realizados de maneira estratégica e silenciosa foi o que levou a este dia histórico. Sendo assim, uma gama de sentimentos e expectativas se fez presente em tal assembleia. Mas o que preponderou sem dúvida foi o fato de que agora havia um novo reitor. E não somente o reitor seria outro, Ziemer declarou: “A atual gestão sai toda. Vamos zerar esta história e a partir de hoje começa um novo capítulo”.<sup>34</sup> O desejo de continuidade, de

<sup>33</sup> <https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>

<sup>34</sup> <http://jcsgarcia.blogspot.com.br/2009/04/crise-na-ulbra.html>

uma ou outra forma, por parte da antiga gestão acabaria por ser suplantado nesta noite e nas ações que seriam tomadas nos próximos dias.

A partir deste dia, a própria relação entre mantenedora e mantida entraria em uma nova fase por assim dizer, no sentido de a mantenedora, através de sua diretoria, ter maior acompanhamento da gestão da universidade nos mais diversos níveis. A própria comunidade religiosa, movida pelas notícias diárias acerca de sua mantida, e lidando com sentimentos de alegria e frustração por ver seu nome na mídia, o nome da igreja luterana na mídia, viria a demonstrar maior interesse pelos assuntos da universidade e escolas. Inclusive com aumento significativo de presentes nas assembleias de membros votantes da mantenedora. Quase dobrando o número de frequentadores deste espaço de decisão tão importante, capaz de até eleger um reitor para a ULBRA.

O começo dos trabalhos da nova gestão não seria algo simples. Apesar de o novo reitor trabalhar durante o final de semana para compor um grupo de trabalho que faria frente aos grandes desafios na gestão da universidade, já de início enfrentaria a dificuldade de acesso à informação, pois, conforme noticiado na segunda feira 20 de abril, a fala do reitor Ziemer foi:

—Nós estamos com uma dificuldade, digamos operacional, neste momento. Não tivemos acesso ainda ao prédio da reitoria que como todos sabem foi interditado pela Justiça Federal através da Polícia Federal na sexta-feira, quando foi a noite da eleição.<sup>35</sup>

Se a gestão anterior recebia críticas por não receber o governo federal para discutir acerca da crise e possíveis soluções para a mesma. Com o início de uma nova gestão este cenário também seria modificado. Menos de uma semana após a eleição do novo reitor, lemos a nota que tem por título “Ministro Fernando Haddad garantiu apoio à Universidade” divulgada no site da própria universidade:

O novo reitor da ULBRA, Marcos Fernando Ziemer, reuniu-se na tarde da quarta-feira, 22.04, com o ministro da Educação, Fernando Haddad, em Brasília. O encontro serviu como retomada do diálogo envolvendo a Universidade e o Governo Federal em busca de soluções para as dificuldades enfrentadas pela instituição gaúcha. O ministro garantiu apoio e diz estar empenhado em soluções legais para o retorno à normalidade das atividades na ULBRA.<sup>36</sup>

Tal movimento começado por parte da universidade demonstrara uma mudança de postura, postura de diálogo e transparência. Isto sinalizou que as mudanças estavam de fato

<sup>35</sup><http://www.clicrbs.com.br/blog/jsp/default.jsp?source=dynamic,blog.blogdataserver.getblog&uf=1&local=1&template=3948.dwt&section=blogs&post=172151&blog=218&coldir=1&topo=3994.dwt>

<sup>36</sup> <http://www.ulbra.br/canoas/imprensa/noticia/1379/>

ocorrendo conforme o clamor dos últimos meses. Porém, aquilo que talvez tenha sido um dos maiores problemas para o agravamento da crise a ponto de exigir a saída do reitor voltaria aos holofotes: o salário dos trabalhadores. No dia 05 de maio de 2009 a Rádio Gaúcha noticiaria que “a Justiça do Trabalho determinou o bloqueio das contas da mantenedora da ULBRA, Comunidade Evangélica Luterana de São Paulo. A medida foi tomada para garantir o pagamento de salários atrasados dos professores da instituição”.<sup>37</sup> Tal medida trazia em si dois aspectos importantes, por um lado maior tranquilidade para os funcionários de que receberiam seus salários, por outro, inviabilizaria, ao menos em parte, a ingerência da própria instituição sobre seus recursos.

Ainda, entre outros acontecimentos importantes durante este primeiro mês, após a troca de reitoria, foi a manifestação pública de apoio por parte da Igreja Evangélica Luterana do Brasil (IELB) ao reitor eleito. Tal manifestação mostrou-se importante na medida em que elucidava, para a sociedade em geral, um equívoco na compreensão acerca da relação entre IELB e ULBRA. Durante o tempo da crise o nome “luterano” não raras vezes foi citado e o entendimento de que a IELB era “dona” por assim dizer da universidade também vinha à tona entre luteranos e até mesmo entre professores da universidade na medida em que esperavam, da própria IELB, um posicionamento sobre a crise da ULBRA. Em matéria veiculada na imprensa no dia 11 de maio de 2009 com o título “Igreja Luterana explica que não tem ingerência na ULBRA” lemos:

Presidente da Igreja Evangélica Luterana do Brasil, pastor Paulo Moisés Nerbas, lamentou, em nota à imprensa, que o nome “luterano” tenha sofrido depreciação perante a opinião pública com a crise instalada na Universidade Luterana do Brasil (ULBRA).

Nerbas prestou apoio ao novo reitor, professor Marcos Fernando Ziemer, e explicou que a IELB não tem ingerência administrativa na ULBRA, papel que cabe à mantenedora, a Comunidade Evangélica Luterana São Paulo de Canoas (CELSP).

Reafirmou, ao mesmo tempo, convicção na propriedade da Universidade em manter o “luterano” em sua identificação, “visto que há razões doutrinárias, teológicas e éticas profundamente enraizadas na Palavra de Deus, as quais transcendem máculas que foram provocadas nesse nome” com a crise da ULBRA.<sup>38</sup>

Ao declarar apoio ao novo reitor eleito, o presidente da IELB “acalma” por assim dizer as mentes dos luteranos em todo o Brasil. A mudança na direção da universidade tem agora apoio do representante maior da igreja, e não só isso, mas também recebe esclarecimentos muito pertinentes que ajudaram a desfazer confusões de outrora no que diz respeito da suposta ingerência da IELB na ULBRA. Algo que não existia. Ao lembrar que o nome “luterano” sofreu

<sup>37</sup> [http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping\\_ulbra/clipping\\_ulbra\\_06\\_05\\_09.html](http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping_ulbra/clipping_ulbra_06_05_09.html).

<sup>38</sup> <http://folhagospel.com/modules/news/article.php?storyid=11180>

depreciação, Nerbas deixa registrado na imprensa aquilo que foi sentimento diário de luteranos membros da mantenedora da ULBRA, igrejas luteranas da cidade de Canoas e de igrejas luteranas Brasil afora. Se, antes da crise da ULBRA vir à tona, a universidade era até citada como motivo de orgulho pelo fato de ser confessional luterana, com as notícias negativas veiculadas na mídia a cada dia, já não era mais interessante mencionar que a pessoa fazia parte de uma igreja luterana, ou “igreja da ULBRA” como alguns costumavam dizer. Membros da própria CELSP lutavam em suas consciências com o fato de serem membros da mantenedora da universidade em crise e isto afetar diariamente suas famílias com a correlação direta que pessoas faziam entre elas e a ULBRA. Isto gerava desconforto e indignação por um lado e por outro a sensação de que deviam fazer algo a respeito pelo fato de o nome de cristão “luterano” estar sujo na praça, por assim dizer. Se por um lado o nome luterano havia sofrido máculas, até o presente momento a obra realizada através da ULBRA era maior do que as máculas sofridas no tempo da crise.

Na mesma notícia já referida acima, o então presidente da IELB afirmou: “A IELB roga pela recuperação da ULBRA e espera continuar se valendo de todas as oportunidades para o anúncio da Palavra de Deus ‘por meio das portas que a Universidade abriu para isso’ durante toda a sua história”.<sup>39</sup> Este é um fato que em meio a uma crise pode facilmente ser esquecido, o fato de que a ULBRA através de suas escolas e universidades tem feito aquilo que é tão caro e fundamental para cristãos luteranos: compartilhar a Bíblia, a Palavra de Deus a milhares de alunos desde o ensino primário até a pós-graduação. Milhares de pessoas todos os anos ouvem a mensagem de amor de Deus revelada em Cristo através de momentos de devoção com leitura pública da Bíblia, cultos regulares nas unidades de ensino, celebração dos sacramentos do Santo Batismo e Santa Ceia, bíblias que são presenteadas aos milhares durante formaturas em todo o Brasil, folhetos com mensagens baseadas na esperança cristã que estão à disposição em diversos setores da instituição, bem como a pastoral da área da saúde a disposição dos enfermos e seus familiares dando apoio em momentos cruciais da vida do ser humano. Isto feito através da pastoral da ULBRA, composta por dezenas de pastores, por professores de cultura religiosa, por funcionários do quadro administrativo, alunos e a própria reitoria. Porém, estes fatos são facilmente esquecidos em tempos de crise.

Passaram-se alguns meses e um novo evento marcaria a história da CELSP, a excomunhão do pastor Rubem Eugen Becker da igreja. Evento este interpretado por alguns como perseguição e revanchismo e por outros como disciplina eclesiástica adequada a um

---

<sup>39</sup> <http://folhagospel.com/modules/news/article.php?storyid=11180>.

pecador impenitente no sentido de ser a própria excomunhão um último chacoalhar, chamado ao arrependimento. Em assembleia realizada em 06 de dezembro de 2009, Becker não comparece diante da assembleia para dar as explicações requeridas por parte da mantenedora e está o excluí da igreja por entender que havia um escândalo público e o mesmo não havia sequer dado explicações. Como consequência disso, Becker viria, inclusive, perder seu status de membro da IELB, não podendo comparecer na Santa Ceia e, também, perder seu status de pastor da IELB.

Dias após a excomunhão, 09 de dezembro de 2009, o ex-reitor e agora um não membro da igreja vem a público fazer sua manifestação quanto ao assunto. Destacamos aqui um bom trecho da entrevista, que tem por título “ex-reitor se diz vítima de “esquema” na ULBRA” concedida ao jornal Zero Hora, devido a ter sido a primeira declaração pública de Becker após meses de sua renúncia. Segue, segundo nosso modo de ver, a seleção dos principais trechos:

Ex-reitor queixou-se da excomunhão da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo. Na entrevista, queixou-se muito mais da excomunhão da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP), de Canoas, decidida em assembleia no domingo, do que dos processos. Quando falou dos amigos que o visitam constrangidos, emocionou-se e os olhos ficaram úmidos. Mas logo retomou os ataques à atual reitoria e aos antigos companheiros de igreja que o abandonaram.

ZH – Qual é a principal crítica à direção?

Becker – Não faço críticas. Peço a Deus que os ilumine e lhes conceda a sabedoria necessária a fim de que possam conduzir o trabalho da melhor maneira possível. Porque a obra não é deles nem de ninguém, a obra é de Deus. A obra foi feita para Deus e para a anunciação da verdade. Por que o próprio lema da ULBRA diz que a verdade os salvará. A obra não é de humanos, é de Deus. Levamos a educação cristã a todos os que tiveram contato com nossos estabelecimentos de ensino.

ZH – O senhor se refere no blog aos vestais, aos que tentam parecer honestos. Quem são eles?

Becker – Os vestais são os que estão na ULBRA. São aqueles que caíram de paraquedas para administrar um negócio. Um servente de obras, que costuma empurrar um carrinho com material de construção... se eu lhe tirar o carrinho e lhe der um Fórmula-1, o que vai acontecer com o Fórmula-1? Eles estavam preparados para conduzir carrinhos de mão. De uma hora para outra se deram o direito de conduzir a ULBRA.

ZH – A atual direção não está preparada para o Fórmula-1?

Becker – Não estavam. O problema é ter presente em si a responsabilidade. Não é entrar num lugar e começar a mandar embora a história da ULBRA. Demoliram a história da ULBRA. São o reitor, o vice-reitor, o pró-reitor. Todos eles criados na minha mão. Eram antigos funcionários na minha gestão.

ZH – Qual é a sensação de estar agora longe da ULBRA?

Becker – Nenhuma. Eu nunca mais voltarei para a ULBRA. A minha época já passou. Só irei à ULBRA para os cultos na igreja que está lá. Até da Santa Ceia, o sacramento do altar, me proibiram.

ZH – O senhor foi expulso da CELSP.

Becker – Fui excomungado. Mas irei aos cultos com ou sem excomunhão. Vou a um lugar público. Esta comunidade não ajudou a ULBRA com um prego, porque não tinha. Hoje o orçamento da comunidade não chega a R\$ 100 mil.

ZH – Quem ficou ao seu lado entre os religiosos que o ajudaram a construir a ULBRA?

Becker – Alguns deles continuam lá dentro e estão com receio de tomar contato comigo, como se eu fosse um ramo de veneno. Para não se prejudicarem lá com seu ofício, seu salário no fim do mês. Eu dou razão a eles. Posso viver sozinho.

ZH – Por que o senhor não quis ir à assembleia que o expulsou da comunidade?

Becker - Só chacais. Com acusações.

ZH – A escolha do seu filho, Leandro, como vice-reitor, não foi um erro?

Becker – Eu devia ter saído da ULBRA há mais de seis anos. Tenho 73 anos. Meu filho está comigo desde o começo, quando fez Engenharia e depois Administração. Agora estava fazendo Teologia. Estava sendo preparado para a função de vice-reitor. Eu iria indicá-lo à mantenedora para me substituir. Está com 47 anos. É a pessoa mais bem preparada para isso. Vou fazer de tudo para que ele nunca mais sonhe em voltar para a ULBRA.

ZH – O senhor espera ser reconhecido?

Becker – Não quero reconhecimento de nada. Tenho tantos títulos de doutor. Ainda estão na ULBRA. Não quero. Que façam bom uso. O importante é fazer a obra e dar e ela um sentido social. É o que tem significado.<sup>40</sup>

A nosso ver, um dos pontos mais marcantes desta entrevista histórica aparece logo no início quando Becker diz que não faz críticas a nova gestão e ainda afirma pedir a Deus que ilumine e dê sabedoria aos novos dirigentes em seu trabalho já que a obra é de Deus. Tal declaração, viria a expor um grau elevado de contradições evidenciado através das práticas dos indivíduos que haviam saído da instituição. Se, por um lado temos esta declaração de Becker após sua excomunhão da igreja, por outro lado houve um grande período de acusações contra os dirigentes da igreja, pastores, dirigentes da universidade, realizadas no seu blog iniciado pouco após a saída da universidade. Quem acompanhava o tal blog diariamente e agora leria esta declaração dada a Zero Hora necessariamente ficaria indignado ou no mínimo confuso. Não mencionaremos aqui, apesar de termos o material, matérias veiculadas no blog “rubembecker” pois o mesmo foi retirado da internet.

Por outro lado, apesar de toda a contradição que possa haver nesta declaração se a compararmos com as críticas feitas aos novos dirigentes, percebemos que aquilo que o antigo líder e fundador da instituição deseja aos que agora fazem frente ao projeto, o desejo de que Deus ilumine e de sabedoria, é verdadeiro. A nosso ver este é um aspecto que transcende a disputa entre os indivíduos e foca no projeto institucional especialmente na medida em que ele é considerado um projeto de Deus, portanto, o aspecto religioso viria a ser um dos poucos elos, senão o único, a não ser rompido entre Becker e os novos dirigentes da instituição. O que viria a distingui-los entre si seria a forma de conduzir e portar-se neste projeto considerado um projeto de Deus.

Como afirmamos, as contradições que aparecem nesta entrevista são enormes. Se na primeira pergunta é desejado a benção aos dirigentes, na seguinte é afirmado que os que estão

<sup>40</sup> <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2009/12/ex-reitor-se-diz-vitima-de-esquema-na-ulbra-2743063.html>

na ULBRA seriam vestais que buscavam parecer honestos. Poderíamos afirmar que houve uma mudança do nível transcendente da compreensão do projeto comum para o nível pessoal. Neste nível as colocações sempre seriam mais intensas.

Outro aspecto que pensamos ser importante na entrevista de Becker concedida a Zero Hora é a afirmação de que nunca mais voltaria a ULBRA. Podermos dizer que aqui há um reconhecimento público de que suas intenções primeiras, de permanecer no museu, jamais viriam a tornar-se realidade. Porém, permaneceria a frequentar a mesma igreja, e de fato o fez, mas não seria possível ignorar os olhares voltados para um excomungado. Era isso que saltava aos olhos de outros crentes da mesma congregação, não era apenas um ex-dirigente da instituição que estava na igreja, mas alguém que havia sido excomungado da mesma. Este participar da mesma capela não iria longe, pois os limites da resistência seriam vencidos pelo ambiente de indignação instaurado.

Quanto a questão referente ao porque não teria ido à assembleia da comunidade que optou pela excomunhão, Becker refere-se à igreja como chacais munidos de acusações. Este aspecto da entrevista viria a intensificar a certeza da própria comunidade de que havia tomado as medidas necessárias para a mudança da gestão do projeto educacional bem como a certeza de que não deveria ter em seu meio alguém que caluniava a comunidade publicamente por meio das redes sociais. A oportunidade de fazer esclarecimentos diante da comunidade foi dada mediante uma convocação do mesmo para prestar esclarecimentos, mas este não foi. Porém, ao refletirmos sobre o não comparecimento do mesmo na assembleia, concluímos que devido ao cenário dado, mesmo diante de explicações suficientemente claras e detalhadas, a possibilidade de não ocorrer a excomunhão era mínima.

Ainda, no que diz respeito a esta entrevista, destacamos o reconhecimento por parte de Becker de que deveria ter deixado a liderança da instituição já há alguns anos. E que, faria de tudo para que seu filho jamais voltasse para a instituição. Para nós, isto demonstra que a pressão sobre o modo de conduzir o projeto já era muito grande, porém o passar do bastão não era algo tão simples assim para um grande líder. Também, percebemos que já havia uma clara percepção, menos de um ano depois, da impossibilidade da volta do próprio filho para a instituição, desejo que fora manifesto em 17 de abril de 2009 quando da saída da reitoria. Notamos que compreensão sobre a necessidade de transição da gestão da instituição pressupunha necessariamente a manutenção da família no comando. E os movimentos dentro de mantida e mantenedora eram realizados neste sentido. Isto também nos leva a perceber o tamanho da mudança histórica, o tamanho da ruptura ocorrida entre os indivíduos.

Por fim, outro aspecto importante é a declaração de Becker de que não desejava reconhecimento de nada. Compreendemos esta frase como uma demonstração de resistência e força pessoal de um líder que marcou a história educacional do país e da igreja. Porém, ao refletirmos sobre este aspecto notamos que no período imediatamente posterior a mudança de gestão não haveria qualquer possibilidade de reconhecimento de seus feitos. Porém, parece-nos que seria no mínimo razoável, apesar de erros a ele atribuídos, que fosse dado reconhecimento a Becker pela envergadura e importância do projeto por ele conduzido durante quase 40 anos. Por que não falar em um busto do mesmo no principal campus da instituição? Seria de grande significado se conseguíssemos, ainda em vida, prestarmos tal homenagem.

Após dedicarmos um pouco mais de tempo na entrevista concedida por Becker, voltemos a outras notícias que impactaram os indivíduos vinculados a instituição. Após um período de mais de um ano da renúncia, Becker seria manchete nos jornais, desta vez por haver sido indiciado pela Polícia Federal por fraude e lavagem de dinheiro. No dia 27 de maio de 2010 lemos no site G1:

A Polícia Federal (PF) do Rio Grande do Sul indiciou Ruben Eugen Becker, ex-reitor da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), na manhã desta quinta-feira (27), em Porto Alegre. Ele é um dos 11 investigados no **caso de desvio de recursos da universidade** e foi informado do indiciamento após prestar depoimento. O processo apura os crimes de estelionato, fraude, formação de quadrilha e lavagem de dinheiro. A verba desviada da universidade passaria de R\$ 63 milhões.<sup>41</sup>

Ainda, no mesmo mês veríamos mais notícias negativas acerca dos ex-reitor na universidade. No dia 29 de maio de 2010 lemos no jornal Zero Hora a seguinte manchete “Investigação revela que ex-reitor da ULBRA atuou nos bastidores em defesa dos próprios bens, Ruben Becker influenciava ex-colaboradores, ameaçava políticos e desafiava a Justiça”. Selecionamos um trecho da matéria:

Mesmo destituído do cargo de reitor da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Ruben Becker influenciava ex-colaboradores, ameaçava políticos e desafiava a Justiça retirando quadros e obras de arte da instituição interditados pela 1ª Vara Federal Cível, de Canoas. É o que revelam diálogos telefônicos e trocas de e-mail monitorados pela Polícia Federal, flagrados com autorização judicial, aos quais Zero Hora teve acesso. Becker – É o negócio lá da receita da prefeitura, manda ele recolher o freio de mão aí, eu já tenho tanta incomodação e agora a própria prefeitura, o Jairo tá lá por nós, ele foi posto por nós lá, ele sabe disto. Não quero jamais que ele faça injustiça, mas nos criar mais trabalho, isto não pode.  
Jairo - Por mais que eu respeite o pastor Becker, que foi reitor da universidade, nós não faríamos nada fora lei. Eu não recebi nenhum pedido da professora Sirlei. O ex-

---

<sup>41</sup> <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2010/05/pf-indicia-ex-reitor-da-ulbra-por-fraude-e-lavagem-de-dinheiro.html>

reitor tem méritos de ter construído a universidade, nós o respeitamos, mas ele não está acima da lei.<sup>42</sup>

Esta notícia serviria como combustível para acentuar as críticas contra o antigo reitor da universidade e mostrar um pouco da maneira como algumas questões eram conduzidas por ele. O que causou maior alarde foi a declaração de que o prefeito da cidade estaria no cargo de gestor por conta do apoio de membros da antiga gestão. Isto viria a proporcionar novos questionamentos a respeito desta relação entre estes indivíduos e até que ponto isto tinha algum impacto na instituição. Porém, a postura do prefeito Jairo Jorge ao saber das gravações foi no sentido de negar as acusações, demonstrar respeito e admiração pelo ex-reitor, porém, sendo veemente na afirmação de que este não estaria acima da lei. De qualquer modo, a notícia daria “o que falar”, como se diz.

Se por um lado o ano de 2010 iniciava com notícias negativas acerca da antiga gestão, por outro os novos dirigentes da universidade empenhavam-se em promover a boa imagem da universidade e focar no ensino de qualidade como marca da instituição. Em matéria veiculada no site “mundovestibular” com o título “nova ULBRA planeja mudanças para 2010”, lemos:

Uma universidade em movimento. Com este lema, a ULBRA entra em nova etapa e prepara o próximo vestibular. Diversas novidades estão reservadas a antigos e novos alunos.

De acordo com o reitor da instituição, Marcos Fernando Ziemer, o objetivo das mudanças é focar todas as atenções na qualidade do ensino. As medidas incluem a reorganização da oferta de cursos e o plano de lançar novas habilitações.

Para o ano que vem, a universidade oferece 60 cursos de graduação e graduação tecnológica em Canoas, além de 70 cursos de especialização e nove programas de mestrado e doutorado. A reitoria ainda decidiu manter em 2010 os mesmos valores cobrados neste ano nas mensalidades do Ensino Superior. Outra decisão mantém incentivos por meio de descontos benéficos. Em tempos de crise, a universidade reafirma o compromisso com seus alunos.<sup>43</sup>

O lema, “Nova ULBRA – Universidade em movimento” viria a dar novo fôlego para a instituição e afastaria, ao menos em parte, o discurso negativo de crise na instituição. Dando ênfase no potencial da universidade e seu compromisso com os alunos, a ULBRA conseguiria naquele ano entrar em uma nova fase da instituição apesar de continuar com uma enorme carga de problemas. Os problemas estavam sendo devidamente tratados por quem de direito. Mas seria dada uma guinada importante a favor do nome da instituição. O que de fato ocorreu.

<sup>42</sup> <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2010/05/investigacao-revela-que-ex-reitor-da-ulbra-atuou-nos-bastidores-em-defesa-dos-proprios-bens-2920415.html>

<sup>43</sup> <http://www.mundovestibular.com.br/articles/8407/1/nova-ulbra-planeja-mudancas-para-2010/paacutegina1.html>

Em notícia veiculada pela própria CELSP-ULBRA em 21 de março de 2011, lemos que,

No dia 20.03.2011, a Assembleia Geral da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP), esteve reunida no templo da rua Fioravante Milanez, em Canoas, para a eleição dos cargos vacantes da sua diretoria, devido à renúncia de seus membros em carta enviada no dia 11 de março. Neste meio tempo, assumiu interinamente o cargo de presidente Joanides Pontes de Oliveira Júnior, vice-secretário, o único a não renunciar. O processo eleitoral foi desencadeado na Assembleia do dia 13.03, onde ficaram definidas, a partir do Estatuto, as regras a serem seguidas para que a eleição ocorresse de forma legal e transparente.<sup>44</sup>

Após a gestão e renúncia de Augusto Ernesto Timm Neto como presidente da CELSP, que fora eleito em 2009, foi eleito em 25 de setembro de 2011 o Sr. Adilson Ratund como presidente da entidade religiosa. Conforme notícia veiculada pela própria ULBRA, fora “encerrada a eleição para a nova diretoria da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP), com indicação para cargos de reitor e capelão geral da ULBRA, referente à gestão 2012/2015. O novo mandato de quatro anos para o cargo de reitor da ULBRA inicia em janeiro de 2012. É a primeira vez que há eleição para o cargo de cacapelão geral.”<sup>45</sup>

Na medida em que nos distanciamos do período do auge da crise da universidade, as notícias acerca da crise da mesma já não são tão frequentes embora o trabalho de reestruturação continue intenso e árduo. No entanto, em 20 de abril de 2011, uma notícia chamou atenção e ganhou destaque no site G1 sob o título “ULBRA passará a ter fins lucrativos para pagar dívidas, diz reitor”.

Segue abaixo trecho da matéria:

A Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) anunciou nesta terça-feira (19) que deixará de ser filantrópica e passará a ter fins lucrativos para pagar dívidas com a União e com credores comerciais. A empresa criará um fundo de reserva, para depositar os valores devidos ao governo federal, segundo o reitor Marcos Fernando Ziemer. “Será, provavelmente, uma sociedade anônima”, disse ao G1. “Se tudo der certo, poderemos operar no formato a partir de agosto.”

Ziemer afirmou que, nos últimos dois anos, zerou o déficit de caixa de R\$ 15 milhões da ULBRA e, agora, partirá para o plano de reestruturação, para pagar as dívidas deixadas pela gestão passada. A nova administração reconhece parte dos R\$ 2 milhões cobrados pela União.

“Não reconhecemos a integralidade da dívida. Reconhecemos mais ou menos R\$ 400 (milhões) a R\$ 500 milhões, oriundos de tributos retidos na fonte não pagos pela antiga administração. Não houve recolhimento durante 15 anos. O restante são multas, juros, que chegaram a esse número exorbitante. Vamos continuar discutindo administrativa e judicialmente. O valor da dívida ainda está em discussão em primeira instância”, disse Ziemer.

Atualmente, a universidade tem cem mil alunos, 40 mil deles em cursos à distância, além de oito mil alunos em escolas de ensino fundamental e médio. A instituição tem sete mil funcionários em 15 campi de ensino presencial, 151 polos de educação à

<sup>44</sup> <http://www.ulbra.br/canoas/imprensa/noticia/1200/>

<sup>45</sup> <http://www.ULBRA.br/canoas/imprensa/noticia/1766/>

distância e em um hospital em Tramandaí, no Rio Grande do Sul. Desde 2009, dois mil funcionários foram demitidos. A universidade tem 327 cursos em vários campi. Outros 47 estão em processo de extinção. Dos 15 campi, seis ficam no Norte e Centro-Oeste e nove ficam no Rio Grande do Sul.

A mudança é uma saída legal e técnica para poder compor a dívida. Seria diferente se fosse uma empresa de capital aberto, com sócios. “A empresa continua de capital fechado, com a mesma mantenedora”, afirmou.<sup>46</sup>

Apesar de este ter sido um dos planos promissores apresentados a época, não viria a ser posto em prática. A instituição continuaria com seu status anterior. Porém, é importante destacar que a partir desta notícia podemos perceber uma redução significativa do número de alunos na instituição se compararmos com as notícias acerca dos números da ULBRA divulgados no auge da crise em 2009. Também, a reestruturação do cargo de funcionários já era enorme até o momento da entrevista. Porém, se olharmos para a universidade sem considerar os números da suposta dívida, visualizamos um sistema educacional pujante e com vigor para enfrentar os desafios do momento.

Os meses de abril parecem fazer parte do histórico da instituição na mídia. Em 05 de abril de 2012 a ULBRA seria notícia a nível nacional por conta de um escândalo no Ensino a Distância (EAD). Em notícia veiculada no Estadão tendo por título “PF indícia reitor da ULBRA por falsidade ideológica” lemos que:

A Polícia Federal no Rio Grande do Sul indiciou o reitor da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Marcos Ziemer, e outras quatro pessoas por falsidade ideológica em um inquérito que investiga irregularidades no ensino à distância (EaD). Com sede em Canoas, na região metropolitana de Porto Alegre, a universidade, que conta com 40 mil alunos em 12 cursos de EaD, é suspeita de aprová-los sem a correção das provas.

Em 2011, um ex-funcionário da ULBRA denunciou o esquema, que teria deixado de corrigir 100 mil provas de estudantes do EaD. O ex-pró-Reitor de Extensão e o ex-diretor-geral de Ensino são apontados como conhecedores e incentivadores da ilegalidade. A coordenadora dos cursos à distância e uma funcionária também participariam da fraude.

Em julho de 2011, a PF cumpriu mandados de busca e apreensão, momento em que recolheu malotes de provas não corrigidas. O material foi encaminhado à perícia, que confirmou a irregularidade. Também há casos de alunos que foram aprovados mesmo tendo abandonado os cursos.

Dos 279 polos de apoio presencial em todo o País, 198 foram encerrados.<sup>47</sup>

Esta notícia traria um novo e grande holofote sobre a universidade e as luzes também estariam sobre a nova gestão, fato que alimentaria as críticas à nova gestão por parte daqueles que não mais estavam na instituição. Porém, percebemos que diferentemente da postura de não

<sup>46</sup> <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2011/04/ulbra-passara-ter-fins-lucrativos-para-pagar-dividas-diz-reitor.html>

<sup>47</sup> <http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2012/04/05/pf-indicia-reitor-da-ulbra-por-falsidade-ideologica.htm>

se manifestar adotada pela antiga gestão em 2008 e 2009 sobre questões que vinham a público, os novos dirigentes tratariam de dar esclarecimentos publicamente e aos órgãos competentes para que tudo fosse esclarecido, como de fato o foi. E a própria EaD da universidade viria a passar por ajustes e continuaria de pé oferecendo educação de qualidade a milhares de alunos em todo o Brasil.

Já o ano de 2013 traria de volta à cena um conhecido fantasma do auge da crise, o atraso de salários. O site do Sinpro/RS veiculou matéria especial sobre a crise na ULBRA com o título “Instabilidade salarial constante”. Onde lemos:

Na ULBRA, o ano de 2013 foi marcado pelo aprofundamento da crise, que teve como consequência direta os atrasos salariais, que voltaram a assombrar a rotina dos professores. Os compromissos firmados no Acordo Coletivo de Trabalho – ACT, em dezembro de 2012, já começaram a ser descumpridos no mês de janeiro de 2013, prática que se estendeu ao longo do ano, até a presente data. Em oposição ao que estava fixado no ACT, que previa parcelamento máximo de salários em duas vezes, os vencimentos de dezembro foram fracionados em oito parcelas, expediente similar que se repetiu nos meses seguintes. O Sindicato defende a necessidade de os professores voltarem ao protagonismo da luta pela garantia da prioridade aos salários dos professores na política de pagamentos da instituição.<sup>48</sup>

Notamos que apesar dos atrasos nos pagamentos dos salários e o fato de o Sinpro convocar os professores a luta, este momento não viria a tomar proporções semelhantes ao período em que começaram os atrasos de salário em 2008. Neste momento já era claro que a instituição estava realizando um trabalho árduo para sua recuperação e isto era transparente em toda a universidade. Acreditamos que não houve uma mobilização mais significativa quanto a longas paralisações ou manifestações mais veementes justamente pela postura de diálogo e o estabelecimento de acordos entre as partes envolvidas. Também, podemos afirmar que nesta época já havia um sentimento de vontade de resgatar a universidade que havia sido abraçado pelos professores e funcionários, acreditamos que este fato também pode ter sido determinante no que diz respeito ao comportamento dos trabalhadores que reivindicavam justamente os seus direitos.

Na mesma notícia veiculada pelo SINPRO/RS, é dado um destaque especial às escolas da rede ULBRA com o seguinte título: “Educação Básica – A realidade das escolas da ULBRA”. Destacamos alguns trechos para nossa apreciação:

As Unidades de Ensino do Centro Tecnológico da ULBRA constituem uma rede de escolas de educação básica – todas com oferta de educação profissional – espaços

---

<sup>48</sup>[http://www.sinprors.org.br/periodo/2013\\_09\\_especial\\_ulbra.asp?nivel\\_ensino=2&key\\_nivel=57ftd5e4202inip80bft](http://www.sinprors.org.br/periodo/2013_09_especial_ulbra.asp?nivel_ensino=2&key_nivel=57ftd5e4202inip80bft)

institucionais que, desde o fim da era Becker, registraram poucas mudanças no seu padrão de gestão e especialmente na relação com os professores. O padrão de relacionamento interno, conforme relatos frequentes ao Sindicato, continua pautado pelo medo e constrangimentos aos professores. Ao que parece, o padrão autoritário que impera na rede começa a ser questionado pelos docentes.<sup>49</sup>

Pensamos que neste momento cumpre-nos fazer uma ressalva no que diz respeito às colocações feitas pelo Sinpro. Primeiramente, pareceu-nos apressado por parte do sindicato realizar declarações no sentido de que o padrão de gestão não havia mudado substancialmente. Em nosso ponto de vista isto não era uma realidade na época pelo fato de que a relação entre escolas e a gestão geral das escolas havia sido estreitada significativamente e estas estavam passando por readequações justamente para dar maior qualidade ao ensino e ao atendimento aos alunos e seus familiares. Quanto ao padrão autoritário mencionado na matéria, parece-nos que a queixa está mais no âmbito da defesa dos professores queixosos que estavam acostumados com um sistema da gestão anterior e no momento da mudança das práticas sentiram-se perdidos ou mesmo incapacitados de navegar em um mar de mudanças e foram queixar-se ao sindicato. Ainda, cabe-nos lembrar de que se algum indivíduo na face da terra tivesse a intenção de mudar o monte Everest de lugar primeiramente deveria ser sabedor do fato de que estaria mudando o mundo e a si mesmo ao mesmo tempo. Mas nem todos veem o Everest, nem todos querem sair do lugar, nem todos querem mudar a si mesmos ou tem capacidade para mudar o mundo. Portanto, aqueles que não conseguiram acompanhar as mudanças da ULBRA, um Everest luterano, naturalmente estariam a postos com suas críticas sem perceber que o mundo institucional havia mudado e suas próprias vidas mudariam mesmo sem que percebessem. Sua capacidade continuava afeta a velha ULBRA.

Quando os salários atrasam o volume de notícias aumenta. Em 19 de novembro de 2013 o G1 faz uma matéria sobre a ULBRA intitulada “Em crise, ULBRA paga salários em parcelas de menos de R\$ 40 no RS”. Destacamos alguns trechos da matéria:

Com atraso de um mês, último vencimento foi repassado em cinco vezes. Universidade admite não saber quando situação será regularizada.  
De acordo com Forneck, a decisão da Justiça do Trabalho foi apoiada pela ULBRA porque anula outros bloqueios judiciais que favoreciam fornecedores, e prejudicavam ainda mais o repasse dos salários.  
“Chegamos a ter um bloqueio mensal de R\$ 17 milhões cobrados por fornecedores, enquanto a folha de pagamento mensal é de R\$ 12 milhões. Ou seja, o que estava inviável, passou a ser possível”, avaliou. O pró-reitor, porém, admite não saber prever em quantas vezes o salário de outubro será pago. “Nossa meta é que cada parcela não seja inferior a 10% do total”.

---

<sup>49</sup>[http://www.sinprors.org.br/periodo/2013\\_09\\_especial\\_ULBRA.asp?nivel\\_ensino=2&key\\_nivel=57fTd5e4202inIP80BfT](http://www.sinprors.org.br/periodo/2013_09_especial_ULBRA.asp?nivel_ensino=2&key_nivel=57fTd5e4202inIP80BfT)

Durante o primeiro semestre deste ano, a ULBRA chegou a pagar em dia, mas em duas parcelas, respeitando um acordo selado no final de 2012 pela Justiça. Em agosto, a decisão passou a ser descumprida e começaram os atrasos, o que provocou uma paralisação de 24 horas. A situação neste mês, no entanto, é considerada pior.<sup>50</sup>

Diante de notícias como estas a “rádio corredor” da universidade, nome dado e conhecido na ULBRA para todo tipo de comentários sobre os mais diversos assuntos a respeito da instituição, viria a intensificar suas transmissões sobre que a ULBRA não teria mais solução e que estaria na mesma situação de 2009. Inclusive com comentários a respeito de que com a antiga gestão a situação estaria melhor por conhecerem mais a fundo os problemas advindos de sua própria gestão. Houve paralisação, uma demonstração de insatisfação e um pedido de respeito pelos seus direitos por parte de professores e funcionários. Porém, cumpre-nos lembrar novamente aqui o fato de que, devido a comunicação constante e abertura da nova gestão para receber seus interlocutores, a crise não veio a agravar-se. Ficou claro que não havia uma intenção deliberada da instituição em atrasar salários, mais isto era fruto da gestão anterior que provocava bloqueios judiciais quase que diários nas contas da instituição. Conforme Forneck, a instituição via justiça do trabalho dar a partir de então prioridade a folha dos colaboradores em detrimento dos credores. Mais uma conquista da nova gestão.

Por fim, para concluir este breve histórico da crise que abrange o período de interesse da pesquisa, chegamos a mais um dos “abris” da CELSP-ULBRA, sendo este o seu último. Este último abril traria consigo um peso tão grande quanto o 17 de abril de 2009, pois, seria anunciada a segregação entre as atividades religiosas e as atividades de ensino conforme lemos em nota dada pela presidência da CELSP no informe oficial Reitoria em Ação do dia 16 de abril de 2014 com o título “Comunicado sobre mudanças na relação CELSP-ULBRA”:

Em Assembleia Extraordinária, ocorrida no último domingo, dia 13.04, a Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP) decidiu promover a segregação entre as atividades religiosas e as atividades de ensino que até essa data conviviam na definição do seu objeto social. Em consequência, os integrantes da comunidade religiosa desligam-se definitivamente da CELSP e constituirão uma nova entidade de cunho exclusivamente religioso para abrigá-los. Por sua vez, a CELSP seguirá como mantenedora das obras educacionais, administrando-as, assim como ao seu passivo. Fica desde já mantido o status confessional das obras educacionais, o qual não sofrerá qualquer alteração. Oportunamente, a CELSP mudará seu estatuto e seu nome para adequá-los ao novo objeto social, exclusivamente educacional.

Todos os gestores das unidades de ensino continuarão a reportar-se a seus atuais dirigentes. Eventuais mudanças no sistema de governança e de gestão, quando ocorrerem, serão devida e formalmente comunicadas.

Atenciosamente,  
Adilson Ratund

---

<sup>50</sup> <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2013/11/em-crise-ulbra-paga-salarios-em-parcelas-de-menos-de-r-40-no-rs.html>

Presidente da CELSP<sup>51</sup>

Não demoraria muito para a notícia ser veiculada para a sociedade em geral conforme podemos ler na notícia da RBS de 29 de abril de 2014 com o título “ULBRA terá nova mantenedora para evitar desgaste das atividades religiosas, Mudança foi aprovada pelos luteranos sem alarde neste mês”, onde lemos:

Sem alarde, os luteranos aprovaram o desmembramento das atividades educacional e religiosa da ULBRA. A proposta foi aprovada em assembleia da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo neste mês. Fontes ligadas à CELSP ouvidas pela Rádio gaúcha afirmam que o objetivo é evitar um desgaste ainda maior da imagem da igreja luterana, já que a ULBRA é alvo de diversas ações judiciais. Já foi criada a Congregação Castelo Forte, que trata exclusivamente das questões religiosas dos luteranos. Quanto à parte educacional, será criada uma entidade que será a mantenedora da ULBRA. Ainda não se sabe qual o destino da CELSP. Procurada, a ULBRA prometeu se manifestar nesta quarta-feira sobre as mudanças. Já a Congregação Castelo Forte afirma que as alterações devem ser tratadas com o setor jurídico da universidade. A crise na ULBRA começou na gestão do ex-reitor Ruben Becker, que em 2009 foi forçado a renunciar. De lá para cá, a instituição tem tentado se reerguer, mas sem muito sucesso. Recentemente os salários dos funcionários estavam atrasados e havia uma ameaça de greve.<sup>52</sup>

Sem dúvida está foi uma mudança de tamanho proporcional à ocorrida em 17 de abril de 2009. Se naquela situação havia clamores vindos de diversos setores da sociedade, desta vez a opção pela mudança seria uma construção interna. Um dos aspectos mais significativos desta mudança foi a saída da membresia da CELSP, desvinculando-se por completo da mesma e tomando a decisão de criar uma nova congregação religiosa sem qualquer vínculo com a antiga CELSP-ULBRA a fim de viver sua vida religiosa, de fazer aquilo que compete a uma igreja: pregar e ensinar a Palavra de Deus, administrar os sacramentos do Santo Batismo e Santa Ceia, bem como perdoar ou não perdoar pecados, cuidar dos necessitados. E tudo isto sem as máculas advindas da ULBRA.

Motivo de conforto para aqueles que saíram da CELSP era a certeza de que aquela obra que teria um foco exclusivamente educacional, permaneceria confessional luterana anunciando a Palavra de Deus e o Seu amor revelado em Cristo a milhares de pessoas através de seus capelães, professores de cultura religiosa bem como seu quadro administrativo. Porém, não seria mais automaticamente vista como uma igreja luterana, o que muito maculou o nome da igreja luterana no Brasil por um determinado tempo.

<sup>51</sup> <http://www.ulbra.br/canoas/imprensa/noticia/8690/comunicado-sobre-mudancas-na-relacao-celsp-ulbra>

<sup>52</sup> <http://gaucha.clicrbs.com.br/rs/noticia-aberta/ulbra-tera-nova-mantenedora-para-evitar-desgaste-das-atividades-religiosas-98594.html>

Após este breve histórico sobre a crise da CELSP-ULBRA no período de 2008/2 a 2014/1 podemos passar a refletir sobre os indivíduos que cooperavam no projeto institucional e que recebiam estas notícias cotidianamente, que lidavam com estas problemáticas diuturnamente, como se relacionavam com outros indivíduos frente aos desafios, quais foram seus principais dilemas e quais os caminhos que foram adotados para solucionar problemas, como lidaram com as tensões entre famílias, igreja, universidade, sindicato, mídia, etc.

### 3 PROCESSOS DE IDENTIDADE E RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Com base nas notícias veiculadas, nas entrevistas realizadas com indivíduos e na própria experiência vivida na instituição, podemos começar a refletir sobre os processos de identidades que ocorreram no período estudado. Neste sentido, lembramos Beaud, pois nossa intenção é fazer “dialogar com as entrevistas e observações, documentação escrita e entrevistas”. (BEAUD, 2007, p.119). Num primeiro momento, nos perguntamos sobre quais entrevistados se mostrariam “bons informantes” sobre o tema de pesquisa. (BEAUD, 2007, p.123). Também, no processo de escolha destas pessoas levamos em conta a sua posição dentro da instituição e no processo de crise. Buscamos o ponto de vista tanto daqueles que exerciam protagonismo bem como aqueles que não estavam sob os holofotes, que estavam nos bastidores, por assim dizer. Conforme Beaud, “sempre nos bastidores ou à distância eles veem melhor que os que estão no meio da cena” (BEAUD, 2007, p.125).

Como há grupos bem delimitados, aqueles que estavam na direção e em cargos importantes e os que hoje são dirigentes, nosso interesse foi de buscar conhecer as práticas, pontos de vista, alianças e processos de identidade pelos quais ambos os grupos passaram. “Essas entrevistas diferentes fazem ver um outro ponto de vista que o pesquisador tende a esquecer por estar preso na rede, em suas alianças”. (BEAUD, 2007, p.125).

É certo que tal pesquisa trouxe muitos desafios, especialmente por se tratar de um processo de ruptura muito grande entre uma série de indivíduos. No entanto, obtivemos cooperação para a pesquisa de ambos os lados. No entanto, seguimos o conselho de Beaud:

Após haver efetuado suas primeiras entrevistas, dê uma pausa, reflita sobre aquilo que conseguiu. Terá interesse, então, em definir com mais precisão as pessoas que gostaria de entrevistar...tente diversificar suas fontes... Dificilmente poderá penetrar nos outros grupos rivais de seu grupo “aliado”. Evite usar a força pedindo, por todos os meios, entrevistas a indivíduos que o veem como pertencente ao outro lado. Faça suas entrevistas no meio em que está implantado e aceito. (BEAUD, 2007, p.124).

Durante as entrevistas trabalhamos com naturalidade, porém buscando utilizar palavras que deixassem claro para o entrevistado que não está diante de um “juiz nem examinador” (BEAUD, 2007, p.133). A intenção foi convidá-los “a falar do que fazem (ou que fizeram)” (BEAUD, 2007, p.144) ou o que outros fazem ou fizeram. Procuramos compreender a “maneira pela qual as relações interpessoais são estruturadas e influenciadas” (VAN DEN VEN, 1987, p.197) e o “dinamismo das coalizões que constroem para atingir seus fins” (VAN DEN VEN, 1987, p.197) buscamos compreender o entrevistado a partir da sua vivência e perspectiva, “*se colocar em seu lugar em pensamento*” (BOURDIEU, 1997, p.699). Um dos pontos positivos da

proximidade, em maior ou menor grau em alguns casos, entre pesquisador e entrevistados coopera para a comunicação “não violenta” (BOURDIEU, 1997). Conforme Bourdieu,

[...] a proximidade social e a familiaridade asseguram efetivamente duas das condições principais de uma comunicação “não violenta”. De um lado, quando o interrogador está socialmente muito próximo daquele que ele interroga, e lhe dá, por sua permutabilidade com ele, garantias contra a ameaça de ver suas razões subjetivas reduzidas a causas objetivas; suas escolhas vividas como livres, reduzidas aos determinismos objetivos revelados pela análise. Por outro lado, encontram-se também assegurados neste caso um acordo imediato e continuamente confirmado sobre os pressupostos concernentes aos conteúdos e às formas de comunicação: esse acordo se afirma na emissão apropriada, sempre difícil de ser produzida de maneira consciente e intencional, de todos os sinais não verbais, coordenados com os sinais verbais, que indicam quer como tal o qual o enunciado deve ser interpretado, quer como ele foi interpretado pelo interlocutor. (BOURDIEU, 1997, p.697).

Durante cada entrevista, diálogo, buscamos ganhar a confiança do pesquisado logo nos primeiros momentos mediante uma postura de respeito, escuta sensível e sem julgamentos a fim de “conseguir rapidamente compreender o que estava sendo dito (a meia-palavra) e entrar (temporariamente) em seu universo (mental)” (BEAUD, 2007, p.135). A partir desta abordagem foi possível ter um desenrolar tranquilo e produtivo, que acabou por “transformar-se em uma ‘discussão’ instrutiva para ambas as partes” (BEAUD, 2007, p.135). Outro ponto sugerido por Beaud e seguido por nós e que veio a ser bem frutífero foi o seguinte conselho: “não hesite a pedir aos entrevistados que contem histórias” (BEAUD, 2007, p.145).

Segundo Geertz,

[...] temos que descer aos detalhes, além das etiquetas enganadoras, além dos tipos metafísicos, além das similaridades vazias, para apreender corretamente o caráter essencial não apenas das várias culturas, mas também dos vários tipos de indivíduos dentro de cada cultura, se é que desejamos encontrar a humanidade face a face. (GEERTZ, 1989, p.38).

A intenção primeira de nossa parte não foi de levar uma entrevista estruturada, a fim de não dar a impressão de que a pessoa está presa e determinada a dar suas falas exatamente a partir de tais perguntas. Também não foi a intenção ter um pesquisador nervoso e preso a um “caminhão” de perguntas para cada uma das quais deve achar resposta. No entanto, trabalhamos com um roteiro. Beaud ao falar das vantagens de se ter um roteiro diz que:

*Primo*, dá segurança a certos pesquisados e a você também; tê-lo-á sob os olhos em caso de “pânico”; sempre terá uma questão a propor; nunca estará “nô” diante do entrevistado. Permitir-lhe-á enfrentar de cara. É um remédio contra a angústia como muitos outros instrumentos de pesquisa. *Secundo*, terá a impressão de haver recolhido material conforme a sua problemática. *Tertio*, autoriza comparações sistemáticas entre entrevistas e legitima concepção e valorização quantitativa das entrevistas. (BEAUD, 2007, p.135).

Também, para evitar inquietação, levamos um “caderninho de temas” (BEAUD, 2007, p.136) com aquilo que é essencial para o bom desenvolvimento da pesquisa buscando reconduzir o pesquisado ao tema sempre que necessário, porém sem quebrar o fruir da entrevista estando de “verdade à escuta de seu interlocutor” (BEAUD, 2007, p.135) e assim fazendo buscamos não esterilizar “a fecundidade do instrumento de pesquisa” (BEAUD, 2007, p.135). Buscamos manter uma “atenção viva e contínua” (MAGNANI, 2009, p.135) no entrevistado e isso produziu *insights* ao longo do trabalho. Pedimos que falassem de forma livre sobre como viam a crise da CELSP-ULBRA, sobre as pressões que sentiram, sobre quais pessoas foram seus “parceiros” durante o processo, com quem puderam “contar” ou não durante a crise e reestruturação, perguntamos sobre como viam a mudança de gestão na instituição, indagamos sobre a sua percepção sobre o papel da igreja na crise e a relação entre igreja e universidade.

Quando ouvimos falar sobre a crise da ULBRA, e ouvimos e lemos as notícias amplamente difundidas na mídia, nem sempre (ou quase nunca) nos perguntamos sobre quem são os indivíduos envolvidos nesta crise. Quem são eles? Qual o papel desempenhado por eles no período? Será que é possível identificar e acompanhar os processos de identidade vividos por estes indivíduos? Muitas mudanças ocorreram na universidade e igreja e isso foi vivido, interpretado e ressignificado. Poderíamos se houve crise de identidade? “A identidade só se torna um problema quando está em crise, quando algo que se supõe ser fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza” (MERCER, 1990:4 *in* SILVA, 2014, p.20).

Na medida em que a instituição tem sua origem em uma igreja e os dirigentes são membros desta igreja, ao refletirmos sobre processos de identidade vividos por estes indivíduos, buscamos levar em conta o contexto histórico religioso luterano. Por isso fez-se necessário entender, de maneira bem sucinta é claro, como surgiu a instituição, como estes indivíduos veem essa história, qual a intensidade da participação deles neste processo histórico e em que momento cada indivíduo entrou neste processo. Ainda, estes fazem uma leitura desta história e a interpretam à sua maneira. Também encontramos uma discrepância de interpretação da história que poderia levar os indivíduos a caminhar para projetos diferentes. Ao longo dos anos, novos indivíduos passaram a fazer parte da igreja e universidade ganhando notoriedade e importância para a instituição. Poderíamos dizer que ao longo dos anos uma inquietação a respeito do modelo vigente viria a ser um motivador para uma outra ideia de projeto de universidade e congregação. Vemos que começaram a surgir diferenças entre indivíduos da igreja e universidade no que diz respeito a interpretação entre o passado e futuro do projeto

comum que tem a universidade e igreja. Com o passar do tempo e com o advento da crise as reflexões vieram a se intensificar e posições distintas entre si surgiram.

“Como indivíduos, podemos passar por experiências de fragmentação nas nossas relações pessoais e no nosso trabalho. Essas experiências são vividas no contexto de mudanças sociais históricas” (SILVA, 2014, p.31). As mudanças históricas ocorridas na CELSP-ULBRA são mudanças que atingiram a vida de milhares de pessoas e, ao longo destes anos, inúmeras readaptações foram feitas a nível institucional, de igreja, de família e a nível pessoal. Pessoas cortaram relações, perderam espaços, conquistaram outros. São experiências que deixaram marcas profundas nos indivíduos. Há uma “intersecção de diferentes componentes, de discursos políticos e culturais e de histórias particulares” (SILVA, 2014, p.38) que poderiam ser estudados para uma melhor compreensão dos processos de identidade (FOLLMANN, 2001) dos indivíduos e até mesmo o reflexo disto na própria instituição.

O aspecto da “autocompreensão” (FOLLMANN, 2001, p.63) que o autor traz em seu artigo, também foi objeto de nossa atenção durante as entrevistas e posterior análise do material. Tendo em vista que a maioria destes indivíduos tem uma formação religiosa ou sacerdotal em uma mesma religião estes apresentam compreensões semelhantes da vida, partilham de valores e esperanças iguais. Isto levando em conta a sua formação básica no credo.

Buscamos entender como os indivíduos apresentam e/ou compartilham esta autocompreensão. Seria possível afirmar que uma autocompreensão comum entre os indivíduos facilitaria para o andamento do projeto comum?

A identidade, na medida em que é construída em sociedade, não pode ser vista em função da singularidade que se diferencia, mas ela resulta sempre da articulação de uma singularidade no seu entorno de pluralidade, ou seja, uma pessoa ou um sujeito tendo vários engajamentos diferentes e tendo experimentado situações variadas. (FOLLMANN, 2001, p.52)

O autor na conclusão de seu artigo sugere que o “conceito operacional de identidade” (FOLLMANN, 2001, p.65) poderia ser aplicado ou retrabalhado em outras pesquisas. Esta ideia se mostrou interessante para atingir os objetivos de nossa pesquisa na medida em que justamente nos perguntamos sobre os processos de identidades pelos quais os indivíduos de nossa pesquisa passaram. Buscamos compreender e usar as categorias utilizadas pelo autor de acordo com nossas necessidades, porém mantendo a mesma operacionalidade do conceito. Partimos para a realização das entrevistas com esta estrutura (“identificar as dimensões projeto, motivos, praticas, vivido e estratégias a nível individual e coletivo”) (FOLLMANN, 2001) em mente.

Para compreendermos os processos de identidade dos indivíduos, buscamos trabalhar a partir de Follmann que nos fala de quatro dimensões da identidade. Segundo o autor,

Eis como nosso pressuposto central – “o ser humano é um ser de projeto!” – conduziu-nos a concepção das quatro dimensões da identidade: a dimensão do *projeto* (o visado), a dimensão da *motivação*, a dimensão das *práticas* e a dimensão do *vivido* (“trajetória vivida”). Há uma quinta dimensão, a das *estratégias*, que atravessa e, de uma certa maneira, sobrepõe-se às dimensões da motivação e das práticas. Todas essas dimensões podem ser abarcadas tanto em nível individual como coletivo, como ainda no que se refere à interrelação entre os mesmos. (FOLLMANN, 2001, p.54-55)

Foi possível olhar para o cenário e os indivíduos e identificar estas dimensões. No que diz respeito a dimensão de projeto (o visado), podemos afirmar que quando a crise já estava bastante agravada, indivíduos tinham a intenção de colocar em prática um novo projeto de governança da instituição e para isso passou a haver um engajamento de indivíduos em prol de mudanças na universidade. Isto implicaria também em um afastamento daqueles que representavam a maneira antiga de gerir o projeto institucional. Para Follmann, “é na concepção de seus projetos pessoais de existência e no empenho de fazer as ‘costuras’ necessárias que os indivíduos se tornam esses sujeitos. Isso não ocorre a não ser na interação com os projetos dos outros e com os projetos coletivos” (FOLLMANN, 2001, p.55). As “costuras” estavam ocorrendo entre indivíduos a fim de manter e recuperar o projeto institucional. Porém, isto viria a deixar de lado aqueles que tinham no projeto educacional o expoente máximo de seu projeto pessoal.

Para Gilberto Velho (1987, p. 26), os projetos estão sempre ligados a contextos específicos. Um projeto não é jamais um fenômeno puramente subjetivo. Ele sempre é elaborado em um “campo de possibilidades” (FOLLMANN, 2001, p. 55-56). O campo de possibilidades estava posto e praticamente claro no que diz respeito a necessidade de mudança de gestão da mantida da CELSP, quer seja por pressões externas ou internas. Neste sentido, havia a possibilidade de novos indivíduos estarem a frente do projeto institucional e concomitante a isso, poderiam alçar novos voos no que diz respeito a projetos pessoais. Porém, uma nova realidade seria estabelecida e caberia aos indivíduos uma leitura acurada, mesmo que as pressas, acerca dos contemporâneos daquele processo histórico, pois, conforme Velho (1987), “o sujeito do projeto deve fundamentalmente considerar seus contemporâneos com os quais deverá estar em contato para atingir seus objetivos” (FOLLMANN, 2001, p. 55-56). Também, este seria o momento propício para que indivíduos pudessem demonstrar seu próprio potencial e virem a ser uma referência de mudança, de esperança, de novas práticas. Segundo Follmann, “o que mais motiva os sujeitos em sua prática é essa tentativa fundamental de

ultrapassar os limites e as barreiras presentes ou de manter as condições favoráveis já conquistadas”. (FOLLMANN, 2001, p.57).

O segundo aspecto importante nos processos de identidade é a dimensão da motivação. Porque alguns indivíduos realizaram movimentos para haver uma mudança histórica na universidade e na própria mantenedora? Nos relatos dos indivíduos que lutavam pela mudança vemos motivações diversas. Temos motivações oriundas de uma indignação por ver o “nome luterano” estar “sujo na praça”, pois na medida em que todos aqueles eventos listados no segundo capítulo deste trabalho vinham a público havia por assim dizer um encolhimento do crente luterano da mantenedora pelo fato de que seria preferível esconder-se do que ser identificado como alguém daquela igreja da ULBRA. Esta vergonha pública seria um dos elementos aglutinadores de forças para realização de mudanças na universidade e na própria relação entre mantenedora e mantida. Apesar de alguns ficarem a margem do processo de reestruturação escondidos em sua vergonha e ousando ser ativo no processo, muitos superaram a fase de vergonha e movidos por uma indignação advinda como um natural segundo passo da reflexão, vieram a levantar a bandeira da defesa do nome luterano, defesa da instituição, da igreja e da fé.

Para alguns, já não havia outra coisa a fazer, a não buscar retomar o nome, o prestígio, o respeito, a dignidade, e porque não dizer o orgulho de ser parte deste grande projeto educacional que outrora era louvado como grande agente de transformação social e campo aberto para o semear da Palavra de Deus. Porém, lembrados das oportunidades de testemunho a respeito de Cristo através das capelanias, devoções e cultos com alunos e funcionários, ato devocional nas formaturas de todos os cursos, lembrados dos frutos visíveis como batismos, casamentos, sepultamentos, aconselhamentos pastorais, abertura de igrejas, etc., luteranos encontraram-se motivados para participarem da promoção de mudanças. Segundo Follmann, “Os *motivos* também são sempre expressões de valores, de interesses, de cálculos, de sentimentos, de convicções ou mesmo de senso do dever cujas origens podem ser as mais diversas” (FOLLMANN, 2001, p.57).

Também, na medida em que surgiam notícias de desvio de recurso, suposto enriquecimento ilícito de alguns, eram divulgados números astronômicos da dívida, membros “comuns” da mantenedora, aqueles que participavam dos cultos, estudos, e celebravam os santos sacramentos, perguntavam-se se haveria uma responsabilização deles próprios por parte da justiça. Ou, aqueles que não se referem a punições judiciais, mencionaram a sensação de que estariam sendo omissos se não fossem reivindicar informações claras, se não exigissem mudanças na relação entre mantida e mantenedora. O não querer ser identificado como omissos

também motivou a busca de soluções. Estivemos atentos a estes pontos, pois, como afirma Colman,

[...] os motivos trazem consigo uma busca de justificação ou de legitimação do projeto e do caminho para concretiza-lo. Aproximar-se dessa dimensão motivacional para abarcar tanto a origem dos cálculos, dos interesses e dos valores como os sentimentos, as convicções e o senso de dever, que dão “razões” e que expressam os “porquês”, é, sem dúvida, um instrumento importante nos estudos sociológicos da identidade. (FOLLMANN, 2001, p.57).

O grupo de indivíduos que se sentiam motivados para promover a mudança cresceu de forma significativa, quer de forma explícita e aberta, quer de forma silenciosa. Os motivos apenas não seriam suficientes para promover o processo de reestruturação, um novo projeto institucional. O “como fazer” passou a ser objeto de estudo por parte daqueles que queriam resgatar a instituição. Aqui lembramos mais uma das dimensões dos processos de identidade: a dimensão das práticas. Segundo Follmann,

“Projetos” que não consideram o “como fazer” ou o “como fazer-se” para alcançar a sua realização não deixam o nível das “ilusões” e dos “sonhos”. Quando nós falamos de práticas, nós nos referimos às ações com uma certa permanência, quer dizer, as condutas individuais e aos comportamentos coletivos. (FOLLMANN, 2001, p.57).

A outra dimensão dos processos de identidade que buscamos averiguar em nossa pesquisa mediante entrevistas/diálogos que mantivemos com os indivíduos foi a dimensão que Follmann chama de “vivido”. Conforme o autor,

A última dimensão a salientar é a do “vivido”, ou, mais precisamente, das *trajetórias vividas*. Já salientamos que a identidade é sempre o resultado da reposição do passado em coerência com o que se propõe para o futuro. A noção de “trajetória vivida” é emprestada de C. Dubar, que designa com tal “a maneira como os indivíduos reconstroem subjetivamente os eventos que julgam significativos em sua biografia social” (1991, p.115). (FOLLMANN, 2001, p.58).

Esta dimensão mostrou-se bastante significativa na medida em que foi possível comparar a reconstrução dada por diferentes indivíduos e também nossa própria visão como participante em vários momentos chave do processo de reestruturação. Alguns relatos que hoje são contados como movimentos em “favor da igreja”, ou “pelo bem da universidade”, ou “em busca de uma gestão de mercado” mais capacitada diante dos grandes desafios, ou que alguém era mudado de posto porque “a pessoa tinha perfil mais adequado para aquela função, não esta”, à época era explícito que algumas destas situações começaram por divergências pessoais, familiares, por não ter pedidos atendidos por parte de quem poderia atender ou até mesmo por

necessidade de trocar de lugar que poderia ter capacidade crítica suficiente para questionar decisões tomadas, estratégias, etc.

Se por um lado foi possível constatar este tipo de situação, também foi possível notar uma interpretação mais positiva dos momentos mais críticos da crise. Ao olhar hoje para uma universidade reestruturada e com uma nova mantenedora e a criação de uma igreja totalmente desvinculada da universidade, preocupando-se exclusivamente com o ser igreja, aqueles fatos do passado são vistos como intervenções que foram necessárias para o bem de todos envolvidos, é visto como um tempo de reafirmação da identidade cristã luterana tanto da igreja quanto da universidade e escolas, é visto como um começo de um novo tempo, é visto como o começo da possibilidade de novamente chegar-se a um patamar anterior a crise: do orgulho em falar da maior universidade luterana do mundo.

### **3.1 Coerções externas e internas**

Algo marcante no processo da CELSP-ULBRA é o conflito que alguns indivíduos enfrentaram por serem membros da igreja mantenedora e ao mesmo tempo gestores da mantida, e ao mesmo tempo funcionários e/ou ao mesmo tempo chefes. É possível que muitos tenham passado por crises terríveis por não saberem como se conduzir, falar, argumentar, decidir neste ou naquele fórum de discussão? Segundo Silva, há “tensões entre nossas diferentes identidades quando aquilo que é exigido por uma identidade interfere com as exigências de uma outra” (SILVA, 2014, p.32). Poderíamos dizer que por coerções por vezes internas, ora externas, se fez necessária a mudança de argumentos e postura dependendo do lugar e/ou situação. Esta ideia de diferentes identidades, apesar de sua riqueza, é de certa forma melhor expressa através da concepção de “processos de identidade” como nosso trabalho procura demonstrar. Hall diz que “embora sendo a ‘mesma pessoa’, não é difícil perceber que somos diferentemente posicionados, em diferentes momentos e em diferentes lugares, de acordo com os diferentes papéis sociais que estamos exercendo” (HALL, 1997 *in* SILVA, 2014, p.31).

Um dos aspectos que é tido como ponto de “reclamação” por assim dizer, ou até mesmo ponto de tensão, é que alguns indivíduos falavam ora uma coisa, ora outra coisa dependendo com quem ou onde estavam falando. Podemos perceber que em alguns havia um senso estratégico que não era suficientemente acurado frente a algumas situações em que era necessário falar menos ou até mesmo não divulgar determinadas situações. Também, notamos a partir dos relatos e vivência que em muitos momentos foi necessário separar a “identidade de membro da igreja” da “identidade de gestor educacional” para o tratamento adequado das

questões da igreja a nível de igreja e de universidade a nível de universidade. Porém, notamos que este também veio a ser um ponto de fragilidade na medida em que indivíduos, genuinamente, gostariam de analisar situações e fatos para ajudar a instituição, mas seu processo de vida até aquele momento carecia de elementos mais substanciais em sua própria experiência para lidar com a complexidade das situações apresentadas. Porém, demonstravam ímpeto e vigor para decidir sobre as mais diversas questões.

Por outro lado, um dos pontos de aflição de alguns dos indivíduos de nossa pesquisa está no fato de que ao participarem de determinados níveis de tomada de decisões na instituição não se sentiam confortáveis diante da necessidade de tomar decisões por não terem conhecimento técnico para decidir, mas decidiam por conta da função que ocupavam. Alguns indivíduos se mostraram desconfortáveis diante de situações como estas. Tentavam buscar estratégias que lhes conferisse segurança ou certeza nas tomadas de decisão. Tratavam de buscar informações a fim de assegurar que estavam tomando decisões importantes da forma mais clara possível. No entanto, este é um dos pontos de desconforto para alguns indivíduos ou mesmo de crise de identidade. Ficou latente em alguns momentos que os indivíduos titubeavam ao emitir opiniões diante da necessidade da tomada de decisão, pois estavam presentes ao mesmo tempo como membros da igreja, como gestores, como técnicos, como parceiros, como oposição, alguns com claro propósito de lutar pela instituição com uma “adesão expressiva” (FOLMMANN, 2011), outras transpareciam uma adesão pendendo mais para uma “adesão instrumental” (FOLMMANN, 2011), com foco nas oportunidades para desenvolvimento de seu projeto pessoal dentro da instituição e menos focado no projeto institucional. Em nossa reflexão sobre as diferentes intensidades de “adesão”, percebemos que se mostrou importante tratarmos da questão da “confiança” na medida em que esta apareceu com grande frequência nas falas dos indivíduos de nossa pesquisa. Portanto, a partir de agora trataremos das solidariedades, da confiança e a adesão expressiva, e, desconfiança e a adesão instrumental.

### **3.2 Relações de confiança e solidariedades**

Os indivíduos em seus processos de identidade historicamente entram em aliança uns com os outros para a manutenção dos interesses. Não foi diferente durante o período abordado neste trabalho entre indivíduos da mantida e mantenedora. Há um grau elevado de complexidade nas alianças feitas. Poderíamos dizer que alguns jogaram “o jogo das identidades” (HALL, 2014, p.15). No entanto, poderíamos nos perguntar acerca da qualidade das alianças feitas e com base em que elas foram feitas. Na medida em que na crise ocorreram

mudanças de forma rápida e de proporções extraordinárias, as alianças feitas também ocorreram com certa rapidez o que nos parece ter dado abertura para crises futuras, apesar de serem de menor envergadura que a primeira, mas que carregavam em si potencial para grandes problemas a nível de igreja e universidade. Vale lembrar que alianças jogam com quem entra e com quem sai. Opta-se por este e não aquele. Há um mínimo de delineamento sobre futuros passos que serão dados. Poderíamos afirmar que há uma,

[...] *geometria do poder*...Diferentes grupos sociais tem relações distintas com esta mobilidade, de qualquer maneira, diferenciada: algumas pessoas “comandam” mais do que outras, algumas iniciam fluxos e movimentos, outras não; algumas sofrem seus impactos mais que outras, algumas são efetivamente aprisionadas. (HALL, 2014, p.46)

Este texto de Hall sobre geometria do poder mostrou-se de grande valor para nossa análise dos relatos sobre os fatos ocorridos durante a reestruturação. Não só por meio de relatos, mas também mediante observação fica evidente que alguns indivíduos por mais que tenham participado de alguma manifestação pública por mudança, tenham participado de alguma reunião que exigia mudanças na estrutura da instituição, ou mesmo que participasse de grupos onde eram tomadas decisões importantes, a maioria somente sofria os impactos advindo de ações coordenadas por aqueles que tinham capacidade para iniciar “fluxos e movimentos”, conforme afirma o autor.

E, no caso da reestruturação da CELSP-ULBRA estamos falando da capacidade que indivíduos tiveram de iniciar um movimento de mudança em um sistema educacional fantástico naquela que é uma das maiores universidades do Brasil. Isso por si só já é evidência da qualidade daqueles que fazem parte da instituição. Um quadro religioso e profissional que seria capaz de conduzir a instituição em uma nova etapa. E, no tocante ao quadro religioso cabe lembrar que este quadro sempre foi motivo de muito orgulho para a antiga gestão sendo inclusive motivo de menção pública em inúmeras situações no sentido de que a ULBRA tinha o maior quadro de religiosos, muitos ministros na ativa, entre as instituições luteranas. Não há dúvidas que ter estes indivíduos na instituição foi fundamental para realizar a ponte entre o clero e membros da mantenedora e a universidade a fim de recolocar a instituição nos trilhos.

Outro autor que se mostrou importante para a pesquisa foi Norbert Elias. Em seu livro *A Sociedade dos Indivíduos* o autor diz que,

Quer se encontrem como amigos ou inimigos, pais ou filhos, marido e mulher, ou fidalgo e servo, rei e súditos, diretor e empregados, o modo como os indivíduos se portam é determinado por suas relações passadas ou presentes com outras pessoas. Ainda que eles se afastem de todas as outras pessoas como eremitas, os gestos

executados longe dos outros, assim como os gestos a eles dirigidos, são gestos relacionados com os outros. (ELIAS, 1994, p. 22).

Os indivíduos de nossa pesquisa estavam inseridos em um contexto de crise que fez aflorar uma intensa rede de contatos, através da qual informações pertinentes para a tomada de decisões circulavam em grande volume e com variados graus de importância. Neste sentido os indivíduos posicionavam-se ou eram posicionados frente aos desafios da instituição mediante a interpretação de afirmações, anseios e desejos que emanavam desta rede. Poderíamos dizer que, conforme afirma Elias, “o modo que os indivíduos se portaram” era determinado por suas relações. Sendo assim, alguns viriam a ser, mesmo que no momento talvez não tivessem clareza ou mesmo intenção disto, uma síntese dos anseios e aspirações de um grupo e até mesmo seriam moldados à vontade de uma coletividade cujas raízes estavam arraigadas desde a igreja até a universidade.

Follmann também enfatiza algo que buscamos desde o princípio compreender: a “intensidade dos elos” (ou solidariedades). Antes da leitura do presente artigo estávamos trabalhando com a ideia de “relações de confiança” entre os indivíduos. Mostrou-se interessante a possibilidade de trabalharmos estes conceitos de maneira próxima. A intensidade dos elos, ou as relações de confiança, foi analisada por nós levando em conta os tipos de adesão apresentados no artigo pelo autor. Se mostrou importante averiguar os tipos de adesão dos indivíduos em sua trajetória no processo de reestruturação. De fato, em nossa reflexão, nos parece que alguns indivíduos estavam nitidamente comprometidos com o projeto coletivo ao longo de muitos anos enquanto outros buscavam, com maior ênfase, ancorar seus projetos pessoais na instituição e dedicavam sua energia para isso. Porém, seus projetos pessoais estariam trabalhando em prol do projeto coletivo? Ao referir-se as solidariedades, Follmann afirma que,

[...] essa dimensão apresenta sobremaneira uma importância particular para o estudo da identidade, pois leva a nos interrogarmos também sobre a “intensidade” dos elos dos indivíduos com os diferentes projetos coletivos. J. Remy (1989) e G. Bajoit (1992) falam-nos em “estratégias de solidariedade”. Tomando emprestada a categorização presente nas contribuições desses autores, parece-nos importante, nas pesquisas sobre identidade, abarcar a intensidade dos elos (ou solidariedades) de tipo “expressivo” em que o sujeito faz do projeto coletivo um projeto seu e os elos (ou solidariedades) de tipo “instrumental” em que o sujeito não assume plenamente o (s) projeto (s) coletivo (s), mas utiliza-o (s) na medida de sua funcionalidade frente a outros projetos. Nós preferimos falar em diferentes intensidades de adesão: adesão expressiva e adesão instrumental. (FOLLMANN, 2001, p.57-58).

No que diz respeito aos indivíduos que queriam a “salvação” da ULBRA e por conta disto apoiavam e até mesmo propunham a mudança de gestão, podemos afirmar que em suas falas e interpretação do momento histórico, aflorou a noção de que a igreja era destes

indivíduos, que a ULBRA era destes indivíduos, que as escolas eram destes indivíduos e que os mesmos deveriam trabalhar com todas as forças para recolocar a instituição no rumo adequado. E para isto uniram forças em prol de um projeto de universidade, uniram forças para aumentar a participação da mantenedora na tomada de decisões sobre aquilo que era responsabilidade de todos. Neste sentido, podemos afirmar, a partir de Follmann, que estes demonstraram uma “adesão expressiva”, fizeram do projeto institucional um projeto seu.

Por outro lado, no que diz respeito a indivíduos que a época já estavam dentro da gestão da universidade, foi possível observar tanto a adesão expressiva quanto uma adesão instrumental. A respeito da primeira é notável o grau de engajamento ao projeto institucional que alguns expressaram a ponto de terem a ULBRA como o único projeto pessoal, envolvendo é claro as possibilidades de projetos que se apresentam dentro de um projeto educacional de tamanha envergadura. Porém, alguns indivíduos que demonstraram uma adesão expressiva ao projeto coletivo, tinham o projeto coletivo como ancoradouro de projetos pessoais pois a universidade trazia uma gama de oportunidades para desenvolver projetos próprios. Notou-se então que para indivíduos que saíram da instituição, o sentimento de perda foi maior por conta da perda do campo de possibilidade que havia na universidade para desenvolver projetos pessoais do que uma crise por estar saindo de um projeto coletivo pelo qual havia “vestido a camiseta”.

Para que estas alianças funcionem é preciso haver “negociações” e haver o máximo de clareza a respeito das expectativas de cada uma das partes envolvidas. “Os indivíduos geralmente lutam por um status mais elevado, ou para manter o que já possuem” (LAKATOS,2011, p.101). Este mostrou-se um ponto de temor para alguns em meio a crise, pois temiam o envolvimento em níveis mais elevados que pudessem comprometer alianças passadas que poderiam lhes custar inclusive a própria saída da instituição. Mas mostrou-se campo fértil de oportunidades para estar em aliança com indivíduos que estariam a frente do projeto. Notamos então um assumir de novos papéis por parte de alguns indivíduos e até mesmo um conflito transitório na medida em que passariam a viver em seu próprio eu um novo processo de identidade, no sentido de mudança de funções dentro da instituição.

A questão das alianças estabelecidas no período estudado mostrou-se importante na compreensão dos processos de identidade vividos pelos indivíduos no período. Lembrando que as alianças teriam origem em relacionamentos já de longa data ou se dariam por muitos anos, e em anos não de fartura, mas de crise. Porém, nos mostrou-se reduzido o número de pessoas dispostas a participar do projeto e comprometer-se a longo prazo. Poderíamos dizer que uma espécie de “fogo de palha” atingiu alguns indivíduos, ou o “espírito” da nossa época, pois,

conforme Bauman, “se o laço humano, como todos os outros objetos de consumo, não é alguma coisa a ser trabalhada com grande esforço e sacrifício ocasional, mas algo de que se espera satisfação imediata, instantânea, no momento da compra [...] não há como ter parcerias com o mínimo necessário de estabilidade” (BAUMAN, 2001, p.188). Poder contar com pessoas para reestruturar a instituição não implicaria apenas algumas semanas ou meses de pressão, mas sim anos de reconstrução do projeto institucional. Se encontrar pessoas dispostas a entrar em aliança já é difícil, também, e este é o caso da ULBRA, como bem resumiu Nigel Thrift recentemente, “é muito difícil construir a confiança em organizações que estão sendo ao mesmo tempo ‘desmontadas’, ‘reduzidas’ e ‘reengenharizadas’”. (BAUMAN, 2001, p.190).

Todas estas interações visam o presente, mas especialmente um presente no futuro. E para entrar em aliança e planejar o futuro é preciso confiar no outro.

Pierre Bourdieu mostra a ligação entre o colapso da confiança e o enfraquecimento da vontade de engajamento político e ação coletiva: a capacidade de fazer projeções para o futuro, sugere, é a *conditio sine qua non* de todo o pensamento “transformador” e de todo o esforço de reexaminar e reformar o estado presente das coisas – mas projeções sobre o futuro raramente ocorrerão a pessoas que não tem o pé firme no presente. (BAUMAN, 2001 p.190).

Na medida em que os indivíduos estabeleceram aliança entre si, necessariamente se lhes ocorreu a pergunta com respeito à confiança. Houve uma opção por pessoas que seriam confiáveis para seguirem como parceiros de projeto. Nos perguntamos, então, se poderíamos falar de “tipos” de relação de confiança e de que forma estas relações poderiam influenciar o andamento da instituição. Uma aliança sólida baseada na confiança poderia dar um ânimo renovado e certeza de um bom time para enfrentar os desafios a frente. Mesmo que possa haver rupturas, espera-se lealdade na relação estabelecida e “na maioria das situações de interação, um indivíduo supõe que os outros presentes não usarão seu relacionamento corrente com ele como base para atos de malevolência num momento futuro”. (GIDDENS, 2002, p.122).

Notamos que com o passar do tempo ocorreram rupturas entre os indivíduos e isto evocou a pergunta sobre quais riscos estão implicados nestas relações de confiança e se estes riscos seriam significativos para o próprio projeto institucional. Uma das palavras que apareceu entre os indivíduos da pesquisa foi a palavra “traição”. Conforme Marzano, “o ser humano pode trair, mas é justamente porque há a possibilidade de trair que ele é humano, que é vivo, porque ele não pode renunciar a complexidade do seu desejo” (MARZANO, 2010, p.14). Via de regra os indivíduos não entraram numa relação de confiança já pensando de antemão que este ou aquele poderia vir a ser um traidor. Afinal, se a hipótese da traição fosse fomentada de início, algumas forças não teriam sido somadas com medo de depositar confiança no outro. Porém,

fica claro que, ao longo do período por nós estudado, em muitas situações instaurou-se em pequenos grupos de poder uma relação de desconfiança capaz de paralisar processos importantes. Isto se mostrou maléfico para a instituição, pois, conforme Marzano, “uma sociedade sem confiança é uma sociedade sem esqueleto. A desconfiança é um círculo vicioso que acaba por fragilizar o mundo social...” (MARZANO, 2010, p.11). Ter confiança é algo extremamente importante, mas,

[...] a confiança também é perigosa: ela implica sempre o risco de que o depositário de nossa confiança não seja a altura de nos atender ou, pior ainda, que ele traia deliberadamente a confiança que depositamos nele... por isso que há alguma semelhança entre a confiança e a fé, no sentido de que seu resultado jamais é garantido. (MARZANO, 2010, p.14).

Para os indivíduos que entraram em aliança mostrou-se imperioso a necessidade de estabelecerem acordos entre si no que diz respeito à maneira de conduzir o projeto. Notamos que na medida em que os acordos eram suficientemente claros, estes cooperaram para o aumento da confiança e da estabilidade entre os indivíduos e da própria instituição. No entanto, onde não havia clareza suficiente ou até mesmo distorções posteriores a respeito do que havia sido acordado previamente, iniciaram as disputas entre os indivíduos. A confiança mútua mostrou-se como elemento catalizador nas alianças. Pois, sem ter fortes relações de confiança entre indivíduos chaves da instituição não teria sido possível produzir, pensar, partilhar, serem criativos, para produzirem seu próprio presente e o futuro e da instituição. Conforme Giddens,

A criatividade, que significa a capacidade de agir ou pensar de maneira inovadora em relação aos modos de atividade preestabelecidos, está ligada de perto a confiança básica. A própria confiança, por sua natureza, é em certo sentido criativa, porque envolve um compromisso que é um “salto no escuro”, um oferecer-se como refém para o acaso, o que implica estar-se preparado para abraçar novas experiências. (GIDDENS, 2002, p.44).

Para aceitar desafios dentro do processo de reestruturação da instituição foi preciso confiar em pessoas. E, “a confiança se aprende unicamente a partir do momento quando alguém aceita “saltar” pela janela” (MARZANO, 2010, p.14). Na medida em que os indivíduos que fizeram frente ao processo de reestruturação mantinham um grau elevado de confiança entre si, isto necessariamente era refletido nos demais patamares da instituição. Philippart afirma que,

A confiança se desenvolve não somente a nível interpessoal, mas também no nível interorganizacional. Ela é produzida pela aprendizagem na relação entre os parceiros (GULATI, 1995). Ela emerge gradualmente na medida em que se repetem as interações. (RING; VAN DE VEM, 1994 apud PHILIPPART, 2005, p.180).

Neste autor encontramos uma afirmação importante para nossa análise: a questão de a confiança emergir gradualmente. Em um momento de crise, conforme historiamos de forma breve no segundo capítulo, as interações entre os indivíduos se intensificaram e houve a necessidade de estabelecer novas relações de confiança. Indivíduos que não tinham interações significativas entre si no período anterior à crise viriam a interagir diuturnamente por conta das circunstâncias que levaram a necessidade de que estivessem juntos em um mesmo projeto. A confiança viria a ser construída na medida em que passaram a interagir intensamente. Porém, não só a confiança veio a crescer entre os indivíduos, mas notamos que a desconfiança também se fez presente. A desconfiança viria a minar as interações e ocorreria entre alguns indivíduos a diminuição daquilo que se mostrara fundamental no começo: a confiança. Conforme Marzano,

[...] ela é fundamental porque, sem confiança, é difícil de visualizar mesmo a existência das relações humanas: das relações de trabalho à amizade, passando evidentemente pelo amor, todas as relações parecem apoiar-se sobre um nível mínimo de confiança mútua. (MARZANO, 2010, p.13).

A fim de aprofundarmos um pouco mais nossa reflexão sobre a importância da confiança entre os indivíduos para o sucesso da reestruturação, recorreremos a obra intitulada “Confianza” de Niklas Luhmann. Entre tantos aspectos destacados pelo autor em seu trabalho sobre a confiança, destacamos alguns, entre eles a noção de que a confiança reduz a complexidade. Segundo ele,

En esta forma el problema de la complejidad se divide e por lo tanto disminuye: provisionalmente, se confía en que el otro dominará exitosamente las circunstancias ambiguas, en otras palabras reducirá la complejidad; y en verdad, basándose en tal confianza el otro de hecho tiene una mejor oportunidad para triunfar. (LUHMANN, p.43).

O processo de reestruturação da instituição mostrou-se extremamente complexo desde o princípio. Era necessário haver um mínimo de estabilidade entre os indivíduos para que houvesse o tão almejado triunfo do projeto coletivo. Todo tipo de situação, conforme historiamos no segundo capítulo, se abatia sobre os indivíduos que agora faziam frente ao projeto institucional. Porém, em alguns casos a desconfiança cooperou para a demora em atingir objetivos propostos, tolheu protagonismos benéficos. Poderíamos dizer, a partir de Luhmann, que a desconfiança aumentou aquilo que já era monumental: os desafios durante a crise.

En otras palabras, cualquiera que confía tiene que estar preparado para aceptar los riesgos que implica. Debe tener en claro aunque sea somente para tranquilizarse, que

no está confiando incondicionalmente, sino más bien dentro de límites y en proporción a expectativas racionales y específicas. (LUHMANN, p.49).

Esta questão de que a relação de confiança ocorre dentro de limites e também enseja expectativas racionais e específicas nos ajuda a compreender que os indivíduos não poderiam firmar uma aliança sem uma clareza prévia dos pressupostos, interesses, estratégias, etc, em relação ao projeto pessoal e ao projeto institucional. Sem um mínimo de clareza acerca das aspirações pessoais de cada indivíduo e da compreensão a respeito do projeto de universidade, não teria sido possível um grupo tomar a frente de um processo de reestruturação. Isso implicou, sem dúvida, que as relações de confiança não estavam baseadas exclusivamente no “ser meu amigo”, “meu familiar”, “meu colega de formação”, “irmão da igreja”, “pastor”, etc. Esta, a princípio, foi uma análise prévia feita pelos indivíduos. Porém, a confirmação da clareza dos projetos pessoais e do projeto institucional não seria necessariamente confirmada com o passar do tempo.

Notou-se que houve necessidade de novas mudanças ao longo do período estudado no que diz respeito ao protagonismo de indivíduos na reestruturação. Houve um aumento da complexidade das relações entre alguns indivíduos o que fez com que se instaurou uma necessidade cada vez maior de que alguns explicitassem com argumentações longas e documentadas o seu ponto de vista. Também, se mostrou nítida a necessidade de frequentemente defender-se, explicar-se, etc. Neste sentido, é interessante a reflexão de Luhmann:

Tal es lá razón por lá qual una articulación muy precisa de razones y puntos de vista no está de acuerdo com lá demostración de la confianza o el retiro de la confianza. Tampoco es necesario que el que trata de confiar lo haga; se puede incluso convertir fácilmente en un factor desorganizador o puede, más aún, despertar desconfianza. Porque ofrecer información fáctica, detallada y argumentos especializados es negar la función misma y la forma de la confianza, aunque debe sugerirse la posibilidad de tal explicación...La confianza funciona así, para comprender y reducir esta complejidad. (LUHMANN, p.50-51).

Com a desconfiança instaurada aumentou o grau de explicações e justificativas. Poderíamos dizer que ficou mais complexo seguir em frente tocando o negócio. É notável os relatos sobre a perda de tempo que ocorreu em um determinado período pelo fato de que alguns indivíduos estavam preocupados, e precisavam defender-se frente a uma série de questões que emergiam entre aqueles que outrora haviam começado um trabalho em conjunto. A dúvida, a incerteza da continuidade da universidade ainda existia. Os problemas trabalhistas também, as dívidas também. Como se não bastasse tudo o que dioturnamente era veiculado na mídia e multiplicava preocupações na cabeça dos indivíduos, havia chegado para uma longa estada a

tal da desconfiança. Sendo assim, percebemos que quando se instaura a desconfiança cria-se um terreno fértil para “adesões instrumentais”. Não há mais lugar para “adesão expressiva” ou, esta possibilidade é, no mínimo, enormemente reduzida.

### **3.3 Do carisma ao estatuto**

Aqui traremos uma reflexão a partir de Weber, pois a leitura de seu escrito “Ciência e Política: duas vocações” se mostrou importante para nossa pesquisa na medida em que a autoridade carismática se fez presente desde a fundação da instituição. Procuramos observar até que ponto este tipo de liderança foi importante para a manutenção da unidade da instituição e como isto foi vivido pelos indivíduos da pesquisa. Buscamos entender como se mostrou esta autoridade carismática e como foi assimilada ou não pelos indivíduos e quais os reflexos disso nas costuras em geral e nos processos de identidade dos indivíduos.

Weber nos fala ainda de outros dois tipos de poder, do “passado eterno” e da “legalidade” (WEBER, 2011, p.57-58). Especialmente este último mostrou-se interessante para nossa análise na medida em que, ao sair uma liderança carismática, outros indivíduos passam a exercer um tipo de poder pela legalidade, por estatutos. A figura da liderança carismática dá espaço a uma série de lideranças que necessitam de um estatuto comum para dirigir o projeto da instituição. Não que não houvessem estatutos e regras anteriormente, o que ocorria, no entanto era um agir primeiro via autoridade carismática. Vemos no período de transição uma necessidade de reformulação de estatutos e indivíduos sempre a perguntar se isto ou aquilo era permitido pelo estatuto, se estava previsto no estatuto, etc, já não cabia mais perguntar apenas para a liderança carismática. Notamos que no período em que os olhares se voltavam para o papel, que indivíduos buscavam trabalhar pela construção de um poder legal para dirigir o projeto da instituição.

Porém, a mudança de um poder carismático para poder legal traria sobre os indivíduos uma mudança na maneira de agir e transitar na instituição que no começo parecia confuso e até gerou tensões entre os indivíduos. O fato é que alguns indivíduos estavam acostumados a ter uma espécie de acesso privilegiado a informações e demandas na gestão anterior. E aquilo que fosse determinado no âmbito do nível mais alto da administração, deveria ser aplicado na maioria das vezes. Agora, porém, as hierarquias eram mais claras e as instâncias deveriam ser respeitadas. Evidente que, em um período de transição muitos indivíduos não compreenderam isto e vieram a causar retrabalho e em alguns casos até constrangimentos ou até mesmo equívocos na comunicação entre as instâncias. Notamos que não foi fácil ocorrer uma mudança

de cultura nos fluxos da instituição no período. Aquilo que outrora era motivo de orgulho e em alguns casos até moeda de troca por parte de alguns indivíduos, o fato de ter acesso ao alto escalão e cortar etapas necessárias em outros níveis, passou a deixar de existir. Isto implicou em uma mudança enorme nos fluxos de informação e até mesmo nas tomadas de decisões institucionais na medida em que no novo cenário a observância aos estatutos e instâncias era praticada em maior escala. Neste sentido, notamos que alguns indivíduos perderiam status dentro da instituição pelo fato de que agora não poderiam agir como mediadores diretos entre os diversos níveis da instituição e a liderança central. Isto foi interpretado em dois sentidos. Por um lado, alguns indivíduos afirmam que a nova gestão não se mostra acessível e que antes as portas estavam sempre abertas para qualquer pessoa e, por outro lado, que a nova gestão deixou mais claro os processos dentro da instituição e que isto diminuiu desde problemas de comunicação até privilégios que alguns outrora obtinham.

Procuramos nos perguntar até que ponto os indivíduos em funções chave da instituição tinham “fé” (WEBER 2011, p.58) na liderança carismática que dirigia a mesma. Percebemos que havia uma espécie de confusão na cabeça de alguns indivíduos entre colocar fé em uma liderança de forma “cega” e “a coisa certa a fazer” a partir de uma reflexão crítica especialmente no período final da antiga gestão. Em um dado momento, no segundo semestre de 2008, encontramos um aumento da reflexão em torno da questão sobre depositar “fé” ou não na liderança da época. Não é possível dizer o exato momento em que indivíduos deixaram de depositar fé na liderança carismática, porém, neste período final ficou evidente que tais indivíduos a frente da instituição não conseguiam mais se fazer ouvir nas instâncias necessárias e que a autoridade de tal tipo de liderança já não mais existia. Sem autoridade, sem governo. Para aqueles indivíduos que poucos meses depois viriam fazer frente ao projeto institucional, não seria mais possível conduzir os trabalhos com base numa liderança carismática, não seria aceito, por exemplo, o argumento de que o líder é pastor! Isto viria a ser tratado com muito cuidado na medida em que os próprios estatutos de mantida e mantenedora passariam por revisões.

A questão da responsabilidade pessoal do “chefe político” (WEBER, 2011, p.79) que não pode ser negada e nem delegada segundo Weber, veio a ser uma das questões observadas em nossa pesquisa na medida em que a liderança carismática chamava para si uma série de responsabilidades e sobre as quais somente ela deveria responder. No entanto, os demais indivíduos ao redor deveriam tomar decisões a respeito das quais poderiam ser cobrados. Estes indivíduos relataram uma enorme carga de responsabilidade por conta das funções que ocupavam. Ouvimos que em algumas situações ficava nítido que havia ocorrido uma tomada

de decisão anterior sobre determinado assunto e que se tinha a impressão que um debate sobre determinado assunto era mera formalidade. Vieram a questionar-se então sobre a sua real contribuição naquele contexto e a perguntarem-se sobre o seu próprio querer e sobre seu próprio ponto de vista sobre os assuntos tratados. Por outro lado, vimos que para alguns indivíduos, mesmo que suas opiniões não fossem de grande relevância, viam na possibilidade de poder votar algo de elevada importância uma espécie de valorização da sua pessoa o que lhes conferia uma certa satisfação. Não aprofundamos esta questão, mas poderíamos nos perguntar se não haveria uma ideia de empoderamento pelo fato de terem o dever de opinar e votar algo importante. Isto não teria dado aos indivíduos mais um aspecto de suas identidades: a sensação de poder? De direção e condução de um grande projeto?

#### 4 PROCESSOS DE IDENTIDADE NA RELAÇÃO – EU – OUTRO E PROJETOS

Percebemos que foi de extrema importância estar atento durante as entrevistas a questão da “trajetória vivida” de cada sujeito, pois, em assim fazendo, foi possível compreender como eles tem construído suas próprias interpretações no que diz respeito ao processo de reestruturação e como suas próprias identidades se moldaram ou se transformaram neste período. Também, foi possível traçar um comparativo entre as maneiras que cada indivíduo interpreta a sua trajetória e processos durante o período da reestruturação. Na tentativa de entender identidade primeiramente olhamos para Follmann que em seu artigo Identidade como conceito sociológico (2001) diz:

O conceito a que chegamos é o seguinte: a *identidade* é o conjunto, em processo, de traços resultantes da interação entre os sujeitos, diferenciando-se e considerados diferentes uns dos outros ou assemelhando-se e considerados semelhantes uns aos outros, e carregando em si as trajetórias vividas por estes sujeitos, em nível individual e coletivo e na interação entre os dois, os motivos pelos quais eles são movidos (as suas maneiras de agir, a intensidade da adesão e o senso estratégico de que são portadores) em função de seus diferentes projetos, individuais e coletivos. (FOLLMANN, 2001, p.59).

Como na universidade e igreja há um encontro de muitos indivíduos e, portanto, de muitos projetos, buscamos identificar como se apresentam os indivíduos e como estes apresentam seus próprios projetos e como interpretam os projetos de outros. Ainda, a questão do tempo tem se mostrado fundamental na medida em que já observamos as trocas de posições vividas pelos indivíduos entrevistados. Para compreender estes aspectos, Gilberto Velho foi de grande ajuda. Para ele,

[...] outra ideia importante é a de que os projetos mudam, um pode ser substituído por outro, podem-se transformar. O “mundo” dos projetos é essencialmente dinâmico, na medida em que os atores têm uma biografia, isto é, vivem no tempo e na sociedade, ou seja, sujeitos a ação de outros atores e as mudanças sócio-históricas. (VELHO, 1981, p.27).

Também, o texto de Velho nos levou a perguntar, a mapear e descrever, ao menos de forma sucinta, quais foram as mudanças sócio-históricas importantes que ocorreram no período. Mudanças no ministério da educação, o partido político local, estadual e federal, e o ministro sendo do mesmo partido, prefeito da cidade havia sido pró-reitor da instituição, interesses do governo na instituição, etc. Isto nos levou a perguntar sobre quem são estes outros que fazem parte dos processos de identidade vividos pelos indivíduos de nossa pesquisa. Afinal de contas, não haveria como entender quem são sem compreender, ao menos em parte, quem são os seus

outros e nos perguntarmos sobre os projetos destes outros e a intersecção entre estes indivíduos e seus projetos.

Na medida em que em nossa pesquisa nos perguntamos sobre os processos de identidade vividos pelos principais indivíduos que participaram do processo de reestruturação da CELSP-ULBRA, a noção apresentada por Folmann de que o “ser humano é um ser de projeto” (FOLLMANN, 2001, p.45) auxilia para expandir o olhar e análise do cenário geral dos indivíduos participantes do processo de reestruturação da instituição. As relações que foram estabelecidas entre os indivíduos apresentam uma grande complexidade.

A ideia de “projetos” e “contra projetos” apresentada pelo autor (FOLLMANN 2001, p.45) se mostra importante para a nossa pesquisa na medida em que na reestruturação que aconteceu na universidade e igreja, nem todos tinham um mesmo projeto como foco. Inclusive indivíduos apresentaram projetos em diferentes linhas tanto para a igreja quanto para a universidade e escolas. A reflexão sobre estes projetos e “contra projetos” vividos pelos indivíduos foi importante para a compreensão dos processos de identidade dos mesmos. E, neste processo de reestruturação alguns “perderam” seus projetos e tiveram que aderir a outros ou mesmo deixar a instituição. De que forma isto teria feito com que a identidade destes indivíduos passasse por modificações? Segundo Follmann,

Também é referência importante nesta construção o fato de que os projetos normalmente constituem-se em uma trama complexa de competição, tendo em seu horizonte a gestão dos “bens limitados” e resultam assim, muitas vezes, de uma busca de resposta em termo de “contra projetos” ou de alternativas aos projetos existentes. (FOLLMANN, 2001, p.45).

A fim de compreendermos melhor estas relações, buscamos uma base em Norbert Elias em seu livro *A sociedade dos indivíduos*. O autor, no seu exemplo da rede, nos conduz com a simplicidade do exemplo às águas profundas da reflexão sobre quem somos e como nos relacionamos e como dependemos uns dos outros. Vejamos o exemplo:

Nessa rede, muitos fios isolados ligam-se uns aos outros. No entanto, nem a totalidade da rede nem a forma assumida por cada um de seus fios podem ser compreendidas em termos de um único fio, ou mesmo de todos eles, isoladamente considerados; a rede só é compreensível em termos da maneira como eles se ligam, de sua relação recíproca. Essa ligação origina um sistema de tensões para o qual cada fio isolado concorre, cada um de maneira um pouco diferente, conforme seu lugar e função na totalidade da rede. A forma do fio individual se modifica quando se alteram a tensão e a estrutura da rede inteira. No entanto essa rede nada é além de uma ligação de fios individuais; e, no interior do todo, cada fio continua a constituir uma unidade em si; tem uma posição e uma forma singular dentro dele. (ELIAS, 1994, p.30).

Poderíamos concluir que os processos de identidade ficam mais visíveis justamente nos “nós”. Pensamos que é aí que compreendemos quem somos. E o conjunto de identidades forma a rede! Em nossa pesquisa poderíamos nos perguntar sobre como se formam estes nós, podemos tentar desmanchar alguns nós para identificar os fios que se cruzam e a que altura. Sabemos também que redes se rompem e nós podem ser desfeitos ou até mesmo rebentados. Um aspecto que se mostrou importante foi a reflexão sobre as “tensões” que Elias traz em seu texto.

Buscamos entender como estes indivíduos administraram as tensões durante a crise. E, como interpretam a maneira que viveram as tensões durante o processo de reestruturação. Percebemos que a maneira como as tensões eram sentidas nos diferentes pontos da rede não eram a mesma para todos. Notamos interpretações distintas sobre o processo de reestruturação. Alguns indivíduos não viam mais a si próprios como parte da rede. E nem todos tinham clareza de que suas ações produziam diferentes graus de tensão sobre outros. Elias afirma que “toda a maneira como o indivíduo se vê e se conduz em suas relações com os outros depende da estrutura da associação ou associações a respeito das quais ele aprende a dizer “nós”.” (ELIAS, 1994, p.33).

Uma rede pressupõe dependência e interação. E isto não é algo simples. Para Follmann, “a riqueza da ideia de identidade torna-se mais explícita quando nos damos conta da complexa interação que nela está implicada. Esta complexidade interagente dá-se sobremaneira em dois eixos fundamentais, a saber: o do ‘tempo’ e o do ‘espaço’”. (FOLLMANN, 2001, p.51).

Um dos aspectos mais marcantes de nossa pesquisa foi ver como os indivíduos contam sobre as suas práticas ou de outros vividas no período da reestruturação da instituição. Na medida em que comparamos o que é contado pelos indivíduos vemos que há versões diferentes sobre os fatos ocorridos e que ao longo do tempo também houveram mudanças na maneira de falar sobre o mesmo assunto. Na medida em que buscamos entender e identificar processos de identidade, vale lembrar que “segundo F. Debuyt, identidade não é somente a herança histórica, mas é também a maneira como esta herança é atualizada, comportando reações próprias frente aos desafios atuais”. (FOLLMANN, 2012, p.84).

Esta ideia de herança atualizada frente aos desafios atuais é muito interessante quando nos deparamos com as falas de indivíduos que faziam parte da antiga gestão. Quando da saída da instituição, tais indivíduos mostravam um alto grau de indignação sobre os acontecimentos relativos a reestruturação e até mesmo uma espécie de descrença na capacidade dos novos gestores levarem a diante o projeto institucional. Porém, com o passar dos anos, apesar de falarem sobre os mesmos acontecimentos já não há uma indignação tão explícita e tem-se uma noção de que o projeto está seguindo adiante, não conforme suas opiniões, mas está seguindo

em frente e é motivo de alegria ver que a instituição está de pé e tem demonstrado conquistas significativas, desde credibilidade da sociedade em geral como reconhecimento formal por parte do governo federal. Também, nos deparamos com relatos destes indivíduos afirmando que na verdade a mudança de gestão deveria ter ocorrido muito antes de 2009. Poderíamos dizer que o que mais marcou na mudança de gestão não foi a mudança de gestão em si, mas sim a total não permanência da antiga gestão em qualquer nível.

Quando indivíduos que faziam parte da instituição olham para o seu futuro sem perspectivas de retorno a mesma, acabam por focar em um relato positivo de suas ações o que lhes permite projetar o próprio futuro com mais leveza deixando de lado o fardo da crise e focando na grandeza da obra e no tempo em que lá estiveram trabalhando realizando grandes conquistas. Segundo Follmann,

A relação entre a dimensão projetiva, ou seja, da busca e abertura para o futuro, e a história passada, com tudo o que isso significa em termo de experiências acumuladas, é fundamental para a análise das realidades sociais mais diversas. No que diz respeito ao processo de identidade, isso toma, contudo, uma significação ainda mais acentuada. É na maneira com que um indivíduo ou grupo (uma coletividade) estabelece uma relação entre seu futuro e seu passado ou, ainda, entre seus projetos e sua trajetória, que temos, de forma particular, as indicações principais para desvendar qual é sua identidade. Pode-se definir identidade como resultante, em grande parte, da tentativa constante de buscar a coerência lógica entre as experiências vividas e aquilo que se tem como objetivo. (FOLLMANN, 2001, p.51).

Este aspecto de buscar uma coerência lógica entre o vivido e o que se tem como objetivo foi, por nós, percebido nas falas e práticas dos indivíduos da pesquisa. É notável que alguns não se lembrem de fatos que foram inclusive divulgados na mídia e que eram verdadeiros e agora não são considerados e são reinterpretados de maneira a amenizar a própria crise. Ou ainda, com intuito de manter a honra e a dignidade, as experiências vividas que são contadas são de cunho positivo e qualquer menção negativa do período é endereçada a outros indivíduos da instituição ou até mesmo de fora dela. Não há dúvidas que isso facilita o viver diário e alivia o sentimento de perda, perda da possibilidade de estar ou até mesmo voltar para a instituição.

Já entre aqueles indivíduos que permaneceram na instituição ou vieram a fazer parte durante a reestruturação, percebemos que há uma tendência a valorizar em seus relatos os fatos positivos e conquistas alcançadas em detrimento de posturas que poderiam vir a ser questionadas, ou que até mesmo foram questionadas a época, mas hoje são deixadas de lado e é adotado o discurso da salvação. Discurso da salvação no sentido de falar apenas de ~~de~~ fatos que foram de extrema importância para que a mudança ocorresse, e que sem eles a instituição já nem existiria mais. Na verdade, também houve equívocos que necessitariam de

reconhecimento por parte de alguns. Mas, a construção lógica de sua própria história tende a suprimir eventos desagradáveis da mesma forma como fazem aqueles indivíduos que anteriormente estavam à frente do projeto. Pensamos que isto seja necessário para a própria sobrevivência do indivíduo e faz parte do seu processo de identidade. Como diz Follmann, “pode-se definir processo de identidade como a busca constante de estabelecer coerência lógica entre as experiências vividas e aquilo que se tem como objetivo”. (FOLLMANN, 2012, p.85).

Ainda, segundo Follmann, os processos de identidade “são processos que se dão tanto para outrem como para si mesmo, tendo por resultado sempre uma ‘costura’ de uma parte, entre o que é ‘herdado’ e o que é ‘almejado’ e, de outra parte, entre o que é ‘atribuído’ e o que é ‘assumido’” (FOLLMANN, 2012, p.86). No que diz respeito ao que é atribuído, e especialmente atribuído como culpa ou responsabilidade de outros, percebemos uma intensa troca de acusações entre os indivíduos no período estudado. Buscou-se identificar culpados pela crise, o que era necessário, buscou-se mapear problemas e atribuí-los a alguém. A dificuldade é que raramente houve “um assumir” por parte de alguns dos indivíduos daquilo que lhe era atribuído. Isso trouxe dificuldades, inclusive no que diz respeito à autoridade que era atribuída a alguns e não podia ser efetivamente assumida por conta da conjuntura do momento, bem como para alguns que pretendiam assumir uma autoridade que não lhe havia sido atribuída dentro da instituição.

Por parte daqueles indivíduos que não estavam mais na instituição havia a tentativa de atribuir aos novos gestores a acusação de terem dado um golpe, de não terem capacidade de gerenciar a instituição, de que não iriam durar um ano, etc. Os indivíduos que assumiram a instituição não assumiram para si, nem para o grupo, aquilo que desejavam atribuir-lhes. E o fato de não assumirem isto seu deu com base na realidade histórica, no sentido de que era sabido que, as intenções em sua maioria eram de colocar a instituição nos trilhos, um compromisso pelo projeto coletivo.

Para nós, a universidade produz processos de identidades nos indivíduos e os processos de identidade dos indivíduos produzem a identidade da própria universidade. Esta era uma de nossas hipóteses iniciais.

Conforme Becker, ao falar sobre observação participante, “a maioria das outras técnicas exige que o pesquisador pelo menos finja ter algumas hipóteses razoavelmente bem formuladas antes de começar” (embora seja do conhecimento comum que a maioria das hipóteses nos trabalhos de pesquisa foram desenvolvidas durante a análise, e não antes dela). (BECKER, 1997, p.43). Portanto, ao longo da pesquisa vamos averiguar quais hipóteses se sustentam, quais devem ser refutadas e por que. Tentaremos optar pelas boas hipóteses. Becker afirma que,

[...] uma boa hipótese, mais uma vez, é aquela que parece organizar muitos dados, aquela à qual podemos vincular sub-hipóteses que uso de outras parcelas de nossos dados, deste modo aglutinando as várias hipóteses que alimentamos em um todo mais amplo. (BECKER, 1997, p.45) “Uma boa hipótese é aquela que não entra em choque com quaisquer dos fatos que temos à nossa disposição”. (BECKER, 1997, p.45-46).

Em um primeiro momento, quando da reflexão primária sobre qual tema apresentar no anteprojeto de dissertação, tínhamos em mente uma ideia mais estática sobre identidade, mais fechada, acabada, pensando ser possível identificar e classificar esta ou aquela identidade. No entanto, na medida em que fomos aprofundando o estudo e a orientação, percebemos que seria necessário aprofundar o que queríamos dizer ou o que poderíamos dizer em termos de identidade. Neste sentido, um dos autores que se mostrou fundamental para a ampliação do horizonte conceitual é Stuart Hall quando diz que,

Em contraste com o “naturalismo” dessa definição, a abordagem discursiva vê a identificação como uma construção, como um processo nunca completado – como algo sempre “em processo”. Ela não é, nunca, completamente determinada – no sentido de que se pode, sempre, “ganha-la” ou “perde-la”; no sentido de que ela pode ser, sempre, sustentada ou abandonada. (HALL, 2000, p.106).

Estudar a questão da identidade em si é algo muito complexo. Voltemos a Follmann para tentar entender esta complexidade. A conclusão do autor de que “o ser humano é um ser de projeto” e que este “vive em permanente ato de “costurar” motivou para, na medida do possível, identificarmos e analisarmos as “costuras” nas quais os indivíduos tomaram parte durante o processo”. Procuramos nos perguntar se haveriam “padrões de costuras” realizadas entre os indivíduos dirigentes da instituição. Vejamos o que diz Follmann:

Quando falamos que “o ser humano é um ser de projeto”, estivemos dizendo, sobretudo, que ele está em constante processo de construção de identidade. O ser humano que é “um ser humano de projeto” vive em permanente ato de “costurar” no tempo e no espaço os seus projetos pessoais com os dos outros e com os projetos coletivos das mais diversas procedências e direções. A identidade é resultado em processo dessa “costura” permanente. (FOLLMANN, 2001, p.65).

Aqui, podemos notar uma similaridade entre os termos utilizados por Follmann e Hall: costura e sutura. Acreditamos que está tenha sido a maior contribuição até o presente momento para nossa pesquisa. Apesar de o termo costurar trazer em si a possibilidade de “descosturar” enquanto que o termo sutura apresenta uma impossibilidade de “dessuturar”. Mas, isto nos deu a pista que faltava para sabermos onde procurar, onde buscar identificar a identidade ou identidades. Hall afirma:

Utilizo o termo “identidade” para significar o ponto de encontro, o ponto de *sutura*, entre, por um lado, os discursos e as práticas que tentam nos “interpelar”, nos falar ou nos convocar para que assumamos nossos lugares como os sujeitos sociais de discursos particulares e, por outro lado, os processos que produzem subjetividades, que nos constroem como sujeitos aos quais se pode “falar”. As identidades são, pois, pontos de apego temporário às posições-de-sujeito que as práticas discursivas constroem para nós. (HALL, 1995; HALL, 2000, p.112).

Interpretamos como sendo “pontos de apego temporário” o papel desempenhado pelos indivíduos em cargos chave dentro da instituição no período pesquisado. Ainda, estes indivíduos desempenharam inúmeros papéis em diferentes cargos pelo fato de serem membros da ordem religiosa e terem uma formação básica a qual é muito importante para a instituição. Precisaram adquirir novas competências e representar novos papéis em diversos níveis. Estes papéis foram desempenhados sempre em relação com os outros. Porém, quanto há do outro em mim em meu isolamento? Quantos outros são parcialmente “eu”?

Podemos também falar do afastamento entre alguns indivíduos importantes da instituição, como uma espécie de medição de forças. Ou até mesmo um “desprezo” do “mais fraco” por parte dos que estavam no alto escalão. No entanto, estes “mais fracos” vieram a descobrir o seu poder ao reunirem forças e assim, relações foram fortalecidas para conduzir mudanças importantes na estrutura. Novos indivíduos vieram a ser peças chave na reestruturação da instituição assumindo algumas das funções principais. Mesmo que os indivíduos em postos chave na gestão anterior tenham se afastado de discussões “menores” e “ranços de igreja”, isso não os livrou das consequências do movimento gerado pelos demais. Notamos que não tenham percebido ou acreditado em o quanto os outros indivíduos detinham a capacidade de mudar o seu presente e futuro.

Quando pensamos a respeito daqueles indivíduos que saíram da instituição, pensamos sobre o que viveram quando deixaram suas mesas de trabalho para traz, que não mais seriam representantes ativos de uma obra grandiosa, não manteriam relações que outrora eram intensas e das mais variadas tanto na mantida quanto na mantenedora. Até mesmo amizades viriam a enfraquecer-se, é claro que poderíamos nos perguntar sobre a qualidade destas amizades! Percebemos entre aqueles indivíduos que saíram da instituição um sentimento de abandono e isolamento proposital por parte de antigos aliados que gostariam de manter um “pezinho” na instituição. Acreditamos ser este sentimento de abandono, isolamento e conseqüente necessidade de reclusão uma das coisas mais impactantes para estes indivíduos. Ocorreu, de forma metafórica e concreta, um bloqueio de cruzamentos, uma impossibilidade de manter certas interações no mesmo nível que tinham antes da crise. Os limites mudaram. Para Follmann,

Quando o “ser de projeto”, que é o ser humano, “mergulha” nesse complexo cruzamento e torvelinho das águas concretas da interação social (o concreto sociológico), uma multiplicidade de limites torna-se visível, até mesmo a ponto de uma total fragmentação ou mesmo de uma perda de referência para o futuro, um vazio de projetos. “Costuras” fazem-se sempre necessárias e até urgentes....(FOLLMANN, 2001, p.53).

Nas falas dos indivíduos tornou-se perceptível a perda de referência para o futuro entre aqueles que já não fazem parte da instituição. Entre eles não havia ocorrido sequer a possibilidade de pensar em deixar as funções por eles ocupadas. Também, seus projetos pessoais estavam em sua grande maioria necessariamente vinculados de alguma forma a instituição. Podemos dizer que, no momento da saída, a ideia de futuro havia ficado em suspenso naquele presente histórico. Notamos que naquele momento não havia perspectiva de futuro para tais indivíduos segundo sua própria maneira de ver a situação. E isso se estenderia por um longo período em suas vidas. A ideia de vazio de projetos entre os indivíduos foi percebida por nós na medida em que eles não se viam atuando em qualquer outra coisa que não fosse a universidade ou até mesmo aquela congregação específica, CELSP, que era mantenedora da instituição. De fato, sentiram-se sem chão, sem norte, sem rumo, em suma: sem projeto. E, segundo falamos até aqui, assumindo com Follmann que o ser humano é um ser de projeto, estavam vivendo uma crise humanitária. Mais tarde, porém, por força da necessidade da própria subsistência e de seguir em frente e recompor-se como indivíduos tomariam parte em outros projetos de seu interesse. Mas sempre teriam vivo na mente um passado glorioso.

Poderíamos dizer que, aqueles que saíram viriam a ser paulatinamente colocados numa espécie de esquecimento proposital, e aqueles que agora estavam como protagonistas deveriam afirmar a sua própria identidade nos mais diversos cenários. Segundo Melucci,

A identidade define, portanto, nossa capacidade de falar e de agir, diferenciando-nos dos outros e permanecendo nós mesmos. Contudo, a auto-identificação deve gozar de um reconhecimento intersubjetivo para poder alicerçar nossa identidade. A possibilidade de distinguir-nos dos outros deve ser reconhecida por esses “outros”. (MELUCCI, 2004, p.45).

Notamos que em um momento de reestruturação os holofotes todos voltam-se para os protagonistas. Sendo assim, as pessoas buscavam fazer distinções, comparações, entre os que estavam e os que assumiram o projeto institucional. Neste sentido o grau de observação das ações destes indivíduos aumentou e muito. Porém, enxergamos este fato como sendo normal na medida em que estes indivíduos deveriam ter, como diz Melucci, a sua identidade reconhecida pelos outros a fim de que pudessem conduzir com maior tranquilidade o projeto institucional. Observamos que ao longo do período pesquisado alguns indivíduos tiveram sua

distinção reconhecida pelos seus pares e seus ímpares. Porém, alguns viriam a sucumbir até de forma prematura, por assim dizer, não teriam o reconhecimento de sua distinção e seriam até mesmo comparados com indivíduos que faziam parte da antiga gestão no que diz respeito a suas práticas.

Além das dimensões dos processos de identidade que trabalhamos a partir de Follmann, buscamos, a partir de Melucci, refletir sobre a questão do “conflito” e “crise”, que é uma dimensão transversal. Podemos dizer que o cenário de crise da instituição estudada mostrou-se como um cenário rico e propício para os estudos sobre processos de identidade. E, segundo Melucci,

As situações críticas são, por excelência, o momento em que nossa identidade e suas fragilidades são reveladas: quando somos submetidos a expectativas contraditórias, quando perdemos nossas identificações tradicionais, quando entramos em um novo sistema de normas. Esses conflitos são provas difíceis para a nossa identidade e podem compromete-la. Podemos responder reestruturando nossa forma de agir segundo novas orientações, ou segmentando nossas esferas de vida para garantir alguma consistência, pelo menos dentro de cada segmento. (MELUCCI, 2004, p.46).

A partir desta consideração feita por Melucci, podemos dizer que alguns indivíduos, diante de um novo sistema de normas, não conseguiram adaptar-se a tal sistema e passaram a debater-se em sua própria incapacidade de adaptação frente ao novo modelo de gestão. Enquanto uns despontavam na liderança buscando novas maneiras de resolver velhos problemas, outros tentavam criar ilhas de segurança gerenciadas à maneira antiga a fim de manter um mínimo de coerência com sua própria história, história de submissão e não de protagonismo inovador.

Nos parece que alguns não conseguiram, mesmo em meio a crise, perceber a necessidade de mudanças significativas no modo de conduzir a instituição. Não conseguiram fazer uma leitura adequada do momento histórico e buscar ver outros pontos de vista e outras possibilidades fomentadas por outros indivíduos. Neste sentido lembramos Melucci que diz que,

É, portanto, impossível separar, de modo rígido, os aspectos individuais e os aspectos relacionais e sociais da identidade. na história individual, a identidade apresenta-se como um processo de aprendizagem que leva à autonomia do sujeito. As muitas vivências permitem o amadurecimento de uma capacidade para resolver os problemas propostos pelo ambiente e uma independência nas relações. (MELUCCI, 2004, p.46).

Notamos também, que aqueles indivíduos que conseguiram fazer uma leitura mais adequada da crise, no sentido de que não era mais possível uma condução com base nos moldes da gestão anterior, se mostraram maduros e em constante processo de reflexão e análises de

novas possibilidades bem como manutenção de práticas antigas que se mostravam corretas. Diante da velocidade dos acontecimentos, percebemos que este momento da história da instituição foi aquele que demandou maior volume de reflexão e tomada de decisões e todas elas com consequências de enorme envergadura. Sem dúvida isto qualificou e muito aqueles que não sucumbiram a crise e viriam a ser uma mão de obra com uma qualificação sem precedentes, forjada no campo de batalha da crise.

Na medida em que o tempo se mostrou como sendo um senhor implacável para aqueles que conduziam o processo de reestruturação, não havia espaço suficiente para paradas estratégicas a fim de reconduzir a posição necessária aqueles que haviam “ficado para trás”, por assim dizer. Era preciso avançar. As distâncias entre os indivíduos aumentavam no que diz respeito à visão do projeto e no que diz respeito a estratégias adotadas para a condução do mesmo. Não raras vezes, por não haver uma compreensão adequada a respeito de ideias debatidas, partiu-se para discussões pessoais. Que na maioria das vezes acarretaram uma perda de tempo. As trocas não eram de ideias, se assemelhavam mais a trocas de acusações. Para refletir sobre este aspecto, voltemo-nos a Melucci que diz:

Quando nos encontramos em uma situação de troca, esse distanciamento e a tensão decorrente são parcialmente controlados porque existe certa reciprocidade no reconhecimento. A troca fundamenta-se no princípio de que cada um de nós reconhece em si aquilo que reconhece no outro (igual-diferente), e vice-versa, ao menos dentro de certos limites. Porém, existem situações na quais isso não é possível, porque as diferenças individuais, a diversidade de posição social e a velocidade das mudanças que nos investem aumentam a distância existente entre nós e os outros. A reciprocidade torna-se impossível, aflora a competição por recursos escassos e entramos em uma situação de conflito. (MELUCCI, 2004, p.49).

Para nós, este aspecto da velocidade das mudanças que impunha uma necessidade de um esforço redobrado dos indivíduos é um dos aspectos que causou divisões. E ainda, nos pareceu que alguns não conseguiam acompanhar e mesmo produzir mudanças necessárias até mesmo em função de sua não experiência na área educacional e mesmo de universidade. E em alguns casos, até mesmo pouca vivência de igreja. Então, a reciprocidade já não acontecia. No que diz respeito a competição por recursos escassos, poderíamos afirmar que um dos recursos escassos eram as “soluções”. Sendo assim, não raras vezes algum indivíduo aparecia com uma ideia salvadora para o projeto sem muito fundamento, e isto gerava conflito, pois, mais uma vez, um dos recursos mais escassos estava sendo desperdiçado: o tempo.

Segundo Melucci,

Entramos em um conflito para afirmar nossa identidade, negada por nosso opositor, para nos reapropriar daquilo que nos pertence, porque estamos aptos a reconhecê-lo

como nosso. Toda vez que, numa situação de conflito, encontramos a solidariedade de outros e nos sentimos parte de um grupo, nossa identidade é reforçada e garantida. Não nos sentimos ligados aos outros apenas por ter interesses em comum, mas sim porque esta é a condição para avaliar o sentido daquilo que fazemos. Graças a solidariedade que nos liga aos outros, podemos nos firmar como sujeitos da nossa ação e suportar a ruptura que o conflito insere nas relações sociais. Não só isso: tornamo-nos, inclusive, aptos a concentrar e focalizar nossos esforços a fim de nos reapropriarmos daquilo que reconhecemos como nosso. (MELUCCI, 2004, p.49).

Para nós o conflito que era necessário ser superado e vencido era justamente a crise pela qual a instituição estava passando, e para isso fazia-se necessário a coesão do grupo da frente do projeto no sentido de servirem de apoio, conselho e retaguarda uns para os outros. Porém, vemos que em muitas situações indivíduos não viam o devido apoio por parte do grupo ou deliberadamente não apoiavam ações importantes. Havia, assim, uma crise de identidade pessoal e de grupo ao invés de um reforço da identidade de grupo por meio da solidariedade. Os assaltos vindos de fora do grupo seriam mais difíceis de suportar e os desvios seriam mais difíceis de suportar por conta dos assaltos no âmbito interno.

Isto levou os indivíduos a perguntarem-se sobre suas práticas e estratégias. Nestas situações encontramos, por assim dizer, um aflorar da identidade em processo dos indivíduos.

Segundo Melucci,

Os conflitos nos quais nos envolvemos expressam sempre uma oposição entre os polos do auto-reconhecimento e do heteroreconhecimento, entre o modo como nos definimos e o modo como os outros nos definem. Conforme supramencionado, em cada conflito, mesmo quando está em jogo um objeto concreto – até mesmo um bem material -, vai também estar sempre presente um conflito de identidade. Os polos da identidade separam-se; não existe mais equilíbrio entre a definição que temos de nós mesmos e aquela dada pelos outros. A oposição, o embate com o outro, é uma tentativa de afirmar a relação, um modo de reestabelecer o nexos entre os pólos de identidade, um caminho para restaurar a possibilidade de troca, que exige o recíproco reconhecimento. Em suma, mesmo no conflito ou justamente no conflito, descobrimos que nossa identidade é relação e que a tensão eu-outro é insuperável. (MELUCCI, 2004, p.52).

Notamos que os embates internos se acentuaram em um determinado período da reestruturação, e que houve um restaurar da possibilidade de troca e uma retomada do reconhecimento da importância do outro e de sua contribuição para o projeto. Porém, notamos que em um determinado momento passou a não mais haver a possibilidade de troca e até mesmo de reconhecimento por parte de outros. Tudo era apenas embate e oposição, o que levaria a uma nova reestruturação no quadro de líderes da mantida e mantenedora. Apesar de sabermos que a tensão eu-outro é insuperável, notamos que na tensão eu-outro por vezes se faz necessária uma substituição daquele que seria o eu ou daquele que seria o outro a fim de que a tensão insuperável ao menos seja mais benéfica para o projeto comum. Neste sentido poderíamos

afirmar com Melucci que houve uma “crise de identidade”, entendida como impossibilidade de manter no tempo e no espaço uma dada configuração. (MELUCCI, 2004, p.52). Segundo o autor,

Nossa identidade, em sua concretude cotidiana, é dada pela capacidade de manter a união entre esse conjunto de relações: a forma como nos reconhecemos e afirmamos nossa diversidade, como interiorizamos o reconhecimento por parte dos outros e a definição que eles formulam sobre a nossa diferença. Esse sistema nunca é um dado definitivo, mas um processo trabalhoso de recomposição da unidade e do equilíbrio. (MELUCCI, 2004, p.50).

Porém, nenhum indivíduo triunfaria isolado em voo solo em prol do projeto. Seria necessário mais do que um dos indivíduos para trilhar os rumos da instituição. Para o bom andamento da instituição indivíduos deveriam sempre ter em mente a necessidade de reconhecimento por parte de outros indivíduos e da necessidade de apoiarem e darem sustento a ação de seus pares. Isto viria a permitir, apesar de opiniões divergentes no grupo, uma consistência necessária para o projeto. Segundo Melucci,

Só poderemos manter nossa consistência, a continuidade entre passado e futuro e entre sistemas de relações que nos obrigam a contínuas redefinições, se nos reconhecemos na capacidade de ação que nos identifica como indivíduos em relação aos outros. (MELUCCI, 2004, p.53).

Ainda, segundo o mesmo autor “se o tênue equilíbrio entre os polos da identidade for trincado, se o processo de ajuste contínuo falhar, depararemos-nos com o sofrimento, o desconforto e a perda de nós mesmos” (MELUCCI, 2004, p.53). Neste sentido percebemos que alguns indivíduos vieram a demonstrar uma certa incapacidade de compreender a necessidade de ajustes contínuos ao longo da reestruturação. Conseguiram ir apenas até um determinado ponto, não mais adiante conforme as circunstâncias exigiam. Um dos sinais de que não iriam adiante era o externar constante de uma sensação de desconforto diante das decisões a serem tomadas, diante de indivíduos com os quais deveriam trabalhar, ou até mesmo um desconforto pelo fato de não terem apoio em suas próprias famílias para que continuassem a frente do processo de reestruturação. Alguns não conseguiram continuamente ajustar-se conforme as necessidades do momento histórico. Isto causou sofrimento para alguns indivíduos que, por se verem como alguém que não estaria a altura ou não conseguindo assimilar os processos pelos quais passava, teriam de tomar a decisão de deixar o projeto coletivo e conseqüentemente carregar consigo a marca da não continuidade no processo institucional. E, também, sofreriam pelo fato de que seriam identificados como aqueles que não fazem mais parte do projeto. Algo que sempre enseja perguntas sobre os porquês.

Por fim, cabe-nos lembrar, quase que na forma de um testemunho, que um dos pontos de tensão mais importantes se deu no âmbito da igreja mantenedora da universidade. Na medida em que indivíduos saíam de postos importantes da mantida, mas permaneciam como membros ativos da igreja isto gerava uma espécie de mal-estar sentido por ambos os lados. Mas, uma situação era sair de uma função administrativa e outra bem diferente era não mais fazer parte da igreja por demissão, transferência ou exclusão. De uma certa forma o encontro na igreja entre indivíduos da nova fase da instituição com os da antiga, veio a ser um aprendizado coletivo. Aprendizado no sentido de que era necessário compreender que a dimensão da igreja era bem maior do que a dimensão da universidade, pois, apesar de alguns indivíduos não poderem mais gerir a universidade poderiam e deveriam continuar sendo parte da igreja e conviver com os irmãos e irmãs na fé em culto público e demais atividades religiosas da congregação.

Ao longo do tempo esta tensão no seio da igreja também aumentaria a ponto de ocorrer uma excomunhão inclusive. E a própria igreja levaria anos para assimilar o ocorrido. Porém, alguns indivíduos mudaram de congregação por transferência e outros permaneceriam frequentando a mesma capela. Notamos, no caso daqueles que mantiveram a participação na mesma CELSP, uma resiliência importante, pois, os olhares, comentários e críticas de outros membros da mesma igreja sobre eles eram muitas vezes extremados. Porém, tais indivíduos permaneceram participando do mesmo culto, ouvindo a mesma pregação, celebrando a mesma ceia. Aliás, ali na Ceia do Senhor no altar da igreja vemos uma síntese de todas as coisas: uma comunhão de pecadores que necessitam do perdão de Deus e fortalecimento de sua fé. Cada qual com seus tipos de erros e acertos. Em sentido amplo, aqueles que viriam a não participar mais da congregação mantenedora, estariam em comunhão com estes na medida em que estavam participando em outras igrejas e recebendo Palavra e Sacramentos de igual modo. Portanto, a comunhão permanecia entre eles.

## 5 CONCLUSÃO

Primeiramente, é necessário registrar que a pesquisa sobre processos de identidade mexeu conosco em nossa forma de pensar. Passamos a enxergar acontecimentos, relações, indivíduos a partir de uma perspectiva complexa e dinâmica. Percebemos que somos o que somos sempre em relação com o outro e, cada indivíduo tem seus projetos e busca na arena da vida um espaço para realizar o seu projeto de busca e luta por recursos que permitam que o objetivo seja alcançado. E, passamos o potencial que os indivíduos tem de criar uma coerência em sua própria trajetória interpretando seu passado e projetando seu futuro no único momento da vida em que isto é possível: o presente, o hoje.

Em segundo lugar, ao refletirmos sobre processos de identidade vividos no âmbito de uma instituição tão grande como a então CELSP-ULBRA, deparamo-nos com a grandiosidade da mesma e a sua importância para grande parte do país. Ficou ainda mais claro para nós que a história da CELSP-ULBRA é única e digna de respeito não só por parte dos lugares onde tem seus campi e escolas, mas também por parte da IELB e de todas as igrejas luteranas no mundo, na medida em que este projeto que nasceu em uma igreja que queria uma escola paroquial, que fora fundada em 1911, para seus filhos, e que em 1966 tinha somente 103 alunos, viria a ter dezenas de milhares de alunos. Isto é um feito fantástico na educação bem como na proclamação da Palavra de Deus dentro da instituição.

Porém, concluímos que aquilo que é grande pode trazer consigo grandes desafios e grandes problemas se não for conduzido adequadamente. Uma instituição deste tamanho tem o potencial para trazer desenvolvimento e prosperidade para toda uma região, mas em crise, afeta milhares de famílias o que causa um efeito cascata em seu entorno.

Quanto ao período de crise estudado por nós, concluímos que este foi o período de maior instabilidade da instituição e que também foi o período de maior importância para que fossem realizadas readequações para manter a universidade de pé. E, isto não seria possível não fosse a disponibilidade de homens e mulheres de arregaçarem as mangas e reivindicarem maior domínio daquilo que era seu. A crise não viria a ser superada, ao menos em parte, se fosse mantido o sistema anterior de condução da mesma. Se não tivesse ocorrido a mudança na gestão, é bem provável que a instituição nem fosse mais luterana.

Ainda, notamos que a crise da CELSP-ULBRA levaria os indivíduos a frente do projeto a viverem uma explosão de processos de identidade em tempo recorde, e que o tempo seria uma das coisas mais escassas em suas vidas. Lutariam por valores religiosos, lutariam pela família,

pela educação, pelos indivíduos mais próximos, e cada indivíduo teria de provar sua importância no projeto e sempre estaria sob pressão interna ou externa.

No que diz respeito às coerções externas e internas, concluímos que as internas foram as que apresentaram maior desafio para os indivíduos pois, além de terem como o grupo o desafio de superar a crise e fazer frente a desafios cotidianos da instituição, precisariam “proteger-se” de indivíduos que faziam parte de seu convívio diário. Por isso, a questão das relações de confiança foi para nós um ponto central da pesquisa, pois notamos que durante um período longo de tempo a desconfiança havia tomado acento entre os indivíduos, isto aumentou em muito o grau de complexidade dos processos entre eles. A postura de proteção ou retaliação seria uma constante. Porém, percebemos que indivíduos conseguiram identificar pontos geradores de desconfiança e indivíduos geradores de desconfiança e assim, foi possível readequar o grupo de indivíduos e retomar um nível de confiança adequado para conduzir o projeto. Afinal, é fundamental para o sucesso do projeto comum que todos indivíduos saibam que contam com o apoio do grupo.

Também concluímos que o modelo de gestão adotado pelos indivíduos que assumiram a gestão depois da saída da então reitoria mostrou-se mais adequado para fazer frente aos desafios da instituição por ser mais acessível e conduzir o projeto com maior transparência. Além disso, a nova gestão teria uma interlocução significativamente maior com funcionários, professores, sindicatos e governo municipal, estadual e federal. Percebemos que o diálogo transparente foi fundamental para as crises enfrentadas pela nova gestão, o que para nós evitou novos momentos de paralisações e protestos quando dos atrasos de salários que novamente ocorreram no período por nós estudado.

No que diz respeito à administração anterior, notamos que os processos dentro da instituição estavam muito centrados na liderança carismática e que alguns faziam uso do seu livre acesso para denominarem-se mediadores entre os diversos níveis da instituição. O fato de a nova gestão buscar uma otimização dos processos dentro da instituição e ter clareza sobre quais as atribuições de cada indivíduo facilitou para a retomada da universidade.

Concluímos também que os indivíduos transformam a identidade da universidade e esta é para os indivíduos um desencadeador de inúmeros processos de identidade pelo fato de proporcionar a possibilidade de desenvolver projetos próprios e estar expressivamente engajado no processo institucional. Poderíamos dizer que a instituição é em grande parte aquilo que os indivíduos são, e que os indivíduos em relação com outros criam inúmeras possibilidades de projetos de maior vulto para o projeto comum.

No que diz respeito à igreja, constatamos que esta teve papel fundamental para o desenvolvimento da obra educacional, não sendo o dinheiro o principal, especialmente no que diz respeito aos valores da instituição. Uma instituição educacional que tem um histórico de pregação da Palavra de Deus como a ULBRA deve ser tida como exemplo de amor ao próximo.

Também, para nós a dimensão mais importante dos processos de identidades vividos no período foi a religiosa. Pois, poder ver reunidos em um mesmo culto e participando de um mesmo sacramento aqueles que estavam divididos no que diz respeito a sua condução do projeto educacional foi sem dúvida uma cena que lembra a própria igreja de seu fim último: acolher pecadores nos braços de um Deus de amor revelado em Cristo.

Por fim, quanto à segregação das atividades religiosas das educacionais, concluímos que isto era necessário e que se mostrou benéfico tanto para a ULBRA quanto para a comunidade religiosa que viria a ser totalmente independente da ULBRA não tendo qualquer espécie de vínculo com a mesma. Assim, profissionais qualificados do ramo administrativo educacional conduziram a ULBRA e religiosos e leigos conduziram uma nova igreja.

Pensamos que a pesquisa foi um início para uma reflexão mais aprofundada que poderá ser feita posteriormente, de repente a nível de doutorado, ampliando a discussão sobre diversos pontos levantados em nosso trabalho até o momento. Também, concluímos que o tempo para pesquisa, diante da grandeza do tema e, do volume de informações disponíveis, mostrou-se pequeno. Porém, acreditamos ter sido um bom começo.

E, como não poderia deixar de ser, concluímos que o ser humano está em constante processo de identidade!

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *Identidade*. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BEAUD, S.; WEBER, F. *Guia para a pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos*. Petrópolis: Vozes, 2007.

BECKER, Howard. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hicitec, 1999.

BOURDIEU, Pierre. Compreender. In: BOURDIEU, P. (org.). *A miséria da mundo*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1997. P.693-732.

CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade*. Tradução de Klauss Brandini Gerhardt. 8.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

ELIAS, Norbert. A sociedade dos indivíduos. In: *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 1994. p. 11-59.

FOLLMANN, José Ivo. *Identidade como conceito sociológico*. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, v. 3, n. 158, p. 43-66, 2001.

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

*Globalização, Cultura e Identidade*. Obra organizada pela Universidade Luterana do Brasil. Curitiba: Editora Ibpex, 2009.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

\_\_\_\_\_, Stuart. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomas Tadeu da (org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.103-133.

LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia Geral*. Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. 7.ed. ver. E ampl. 11.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LUHMANN, Niklas. *Confianza*. Introducción de Dário Rodríguez Mansilla. – Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago de Chile: Instituto de Sociología. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. *Etnografia como prática e experiência*. Horizontes antropológicos, Porto Alegre, v.15, n.32, p.129-156, jul./dez.2009.

MARZANO, Michela. *Le contrat de defiance*. France: Edition Grasset e Fasquelle, 2010.

MELUCCI, Alberto. *O jogo do eu – a mudança de si em uma sociedade global*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2004.

PHILIPPART, Pascal. *La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises: une illustration dans l'industrie automobile*. Finance Controle Strategie – Volume 8, n.4, decembre 2005, p.177-203.

SILVA, Tomaz Tadeu. (Org). *Identidade e diferença; a perspectiva dos estudos culturais*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

VAN DEN VEN, J. *A antropologia das sociedades contemporâneas*. São Paulo: Global Universitária, 1987.

VELHO, Gilberto. Projeto, emoção e orientação em sociedades complexas. In: *Individualismo e cultura. Notas para uma antropologia da Sociedade Contemporânea*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981, p.13-37.

WEBER, Max. *Ciência e Política: duas vocações*. 18 ed. São Paulo, SP: Cultrix, 2011, p. 53-79.

## LISTA DE DOCUMENTOS ELETRÔNICOS

<<https://kiminda.wordpress.com/tag/crise-na-ulbra/>>. Acesso em: 09 maio 2016.

<[http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping\\_ulbra/clipping\\_ulbra\\_7a8\\_04\\_09.html](http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping_ulbra/clipping_ulbra_7a8_04_09.html)>. Acesso em: 23 maio 2016.

<<http://portal.mec.gov.br/component/content/article/212-noticias/educacao-superior-1690610854/13157-haddad-defende-saida-de-reitor-para-solucionar-crise-que-afeta-a-ulbra?itemid=164>>. Acesso em: 30 maio 2016.

<<http://www.clicrbs.com.br/blog/jsp/default.jsp?source=dynamic,blog.blogdataserver,getblog&uf=1&local=1&template=3948.dwt&section=blogs&post=172151&blog=218&coldir=1&to po=3994.dwt>>. Acesso em: 09 maio 2016.

<<http://www.ulbra.br/canoas/imprensa/noticia/1379/>>. Acesso em: 23 maio 2016.

<[http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping\\_ulbra/clipping\\_ulbra\\_06\\_05\\_09.html](http://arquivos.informe.jor.br/clientes/outros/clipping_ulbra/clipping_ulbra_06_05_09.html)>. Acesso em: 09 maio 2016.

<<http://folhagospel.com/modules/news/article.php?storyid=11180>>. Acesso em: 23 maio 2016.

<<http://www.mundovestibular.com.br/articles/8407/1/nova-ulbra-planeja-mudancas-para-2010/paacuteginal.html>>. Acesso em: 30 maio 2016.

<<http://www.ulbra.br/canoas/imprensa/noticia/1200/>>. Acesso em: 23 maio 2016.

<<http://www.ulbra.br/canoas/imprensa/noticia/1766/>>. Acesso em: 09 maio 2016.

<<http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2012/04/05/pf-indicia-reitor-da-ulbra-por-falsidade-ideologica.htm>>. Acesso em: 30 maio 2016.

<[http://www.sinprors.org.br/periodo/2013\\_09\\_especial\\_ulbra.asp?nivel\\_ensino=2&key\\_nivel=57ftd5e4202inip80bft](http://www.sinprors.org.br/periodo/2013_09_especial_ulbra.asp?nivel_ensino=2&key_nivel=57ftd5e4202inip80bft)>. acesso em: 16 maio 2016.

<[http://www.sinprors.org.br/periodo/2013\\_09\\_especial\\_ulbra.asp?nivel\\_ensino=2&key\\_nivel=57ftd5e4202inip80bft](http://www.sinprors.org.br/periodo/2013_09_especial_ulbra.asp?nivel_ensino=2&key_nivel=57ftd5e4202inip80bft)>. Acesso em: 16 maio 2016.

<<http://www.ulbra.br/canoas/imprensa/noticia/8690/comunicado-sobre-mudancas-na-relacao-celsp-ulbra>>. Acesso em: 09 maio 2016.

<<http://gaucha.clicrbs.com.br/rs/noticia-aberta/ulbra-tera-nova-mantenedora-para-evitar-desgaste-das-atividades-religiosas-98594.html>>. Acesso em: 30 maio 2016.

<<http://www.extraclasse.org.br/edicoes/2008/10/divida-da-ulbra-e-de-r-23-bi/>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

<<<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2008/11/ulbra-renegocia-divida-para-tentar-reverter- crise-2285237.html>>. Acesso em: 20 jun. 2016

<<http://diariogauche.blogspot.com.br/2008/12/o-mistrio-do-reitor-que-no-pode-ser.html>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

<<http://cremepe.org.br/2008/12/03/crise-na-ulbra-afeta-hospitais/>>. Acesso em: 30 maio 2016.

<<http://www12.senado.leg.br/jornal/edicoes/2008/12/15/paim-quer-discutir- crise-da-ulbra-com-ministro-da-educacao>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

<<http://jcsgracia.blogspot.com.br/2009/04/crise-na-ulbra.html>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

<<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2009/12/ex-reitor-se-diz-vitima-de-esquema-na-ulbra-2743063.html>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

<<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2010/05/pf-indicia-ex-reitor-da-ulbra-por-fraude-e-lavagem-de-dinheiro.html>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

<<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2010/05/investigacao-revela-que-ex-reitor-da-ulbra-atuou-nos-bastidores-em-defesa-dos-proprios-bens-2920415.html>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

<<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2011/04/ulbra-passara-ter-fins-lucrativos-para-pagar-dividas-diz-reitor.html>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

<<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2013/11/em-crise-ulbra-paga-salarios-em-parcelas-de-menos-de-r-40-no-rs.html>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

<[http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra\\_dez08.asp?nivel\\_ensino=3&key\\_nivel=7h6t1370302inip473ft](http://www.sinprors.org.br/periodo/ulbra_dez08.asp?nivel_ensino=3&key_nivel=7h6t1370302inip473ft)>. Acesso em: 16 maio 2016.